



OBSERVATOIRE des MÉTIERS
de l'alimentation en détail



ÉTUDE QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL 2026



POISSONNERIE

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 POISSONNERIE	 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	21
 LES TENDANCES TRANSVERSES	 28
Mutation du rapport au travail et attractivité des métiers	29
Allongement de la vie professionnelle : QVCT et maintien en emploi des seniors	30
Parentalité, un révélateur des tensions organisationnelles et un levier stratégique de soutenabilité du travail	30
Renforcement du rôle des encadrants, levier QVCT clé	31
Agir en contexte d'aléas : développer une QVCT résiliente	32

Relation client et organisation du travail : une équation centrale pour la QVCT	33
Quand les transitions transforment le travail : innovations, environnement et QVCT	34

PRÉCONISATIONS ET PISTES D'ACTIONS 35

Renforcer l'implication des salariés autour des enjeux de pénibilités et de risques professionnels	36
Sécuriser la prise de fonctions de nouveaux salariés et en faire un levier de QVCT pour tous	37
Impliquer davantage les salariés dans la définition des horaires de travail	37
Accompagner les entreprises à vivre les mutations sans les subir et impliquer les salariés dans les évolutions de leur travail	38
Faire des managers les premiers leviers pour favoriser l'implication des salariés	38

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.

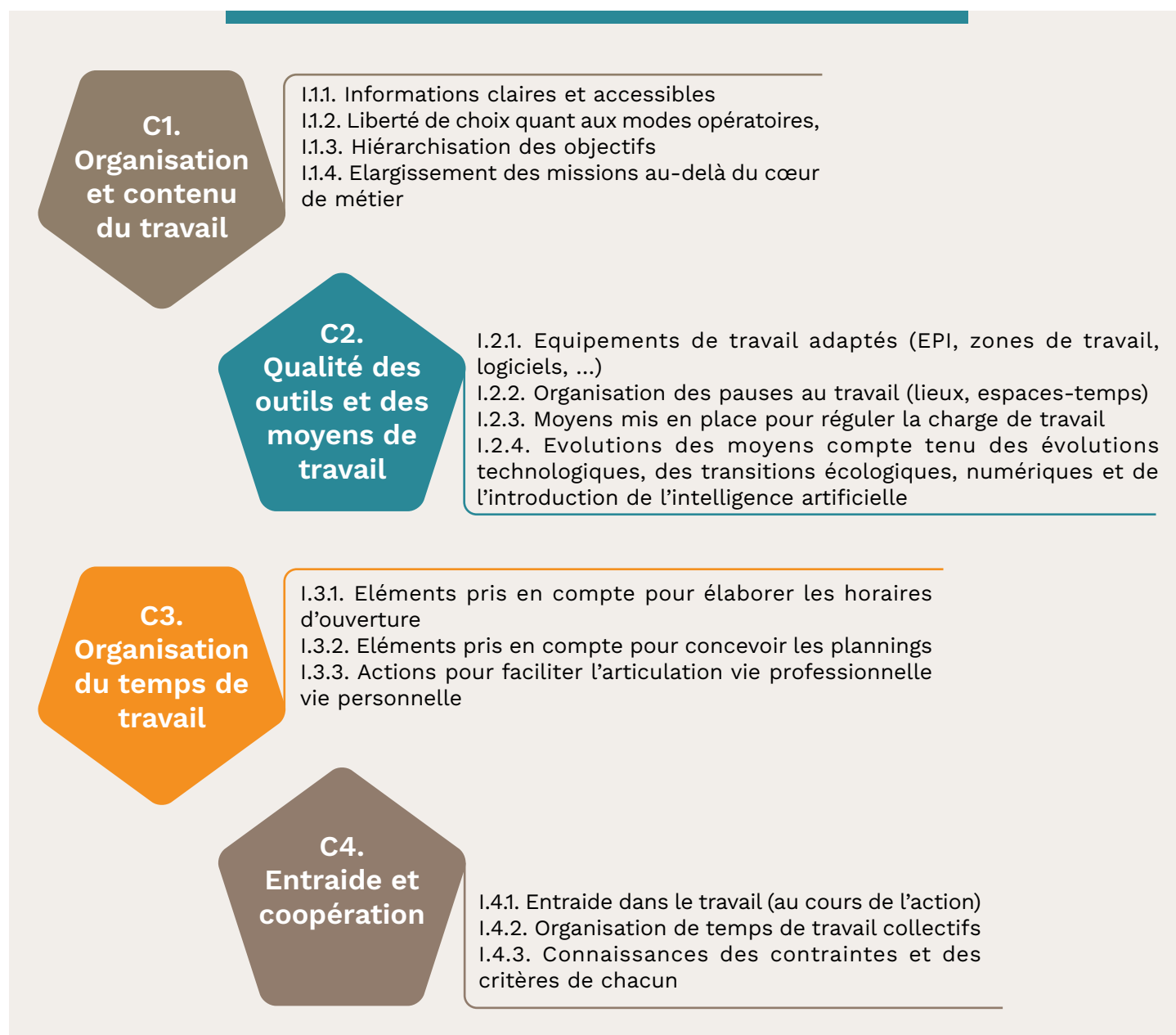
LE RÉFÉRENTIEL QVCT

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**

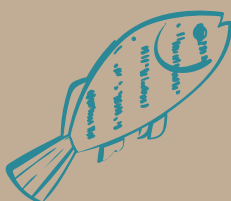
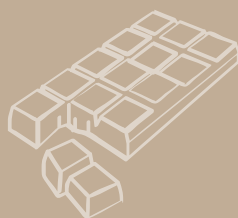
- I.6.1. Présence du projet d'entreprise et des entreprises annuels
- I.6.2. Soutien de la hiérarchie,
- I.6.3 Actions de reconnaissance des efforts et des compétences
- I.6.4. Implications dans les réflexions stratégiques et les changements

**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.

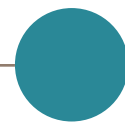
L'aménagement des rythmes, même partiel, constitue un levier central pour consolider l'attractivité des métiers.

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

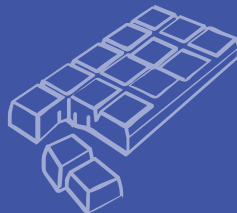
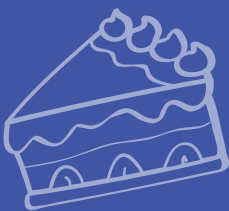
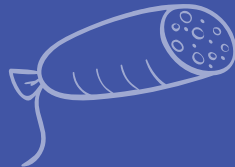
Les difficultés de recrutement et de fidélisation, largement partagées par les six branches, révèlent un besoin urgent de renforcer la capacité du secteur à accueillir, accompagner et retenir les salariés.

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 poissonnerie



Éléments de contexte structurels

L'analyse de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans la branche de la poissonnerie repose sur une compréhension fine du contexte économique, démographique et organisationnel dans lequel évoluent les entreprises. Les données présentées¹ ci après constituent les déterminants structurels qui façonnent durablement les pratiques de travail, les possibilités d'organisation, la prévention et les marges de manœuvre disponibles pour les employeurs et les salariés.

Ces éléments interagissent fortement et génèrent des conditions de travail spécifiques et durables, indépendamment des aléas conjoncturels.

Un tissu d'entreprises extrêmement atomisé et fragile

Depuis 2017, le nombre d'entreprises est stable pour le commerce de détail : en 2022, on dénombre 2 047 entreprises. Auxquelles s'ajoutent les professionnels de la poissonnerie qui exercent sur éventaïres et marchés : 1 111 en 2021.

Le commerce de détail du poisson se caractérise par une prédominance très forte des petites structures :

- **35 % des entreprises de détail et 33 % des entreprises de gros n'emploient aucun salarié,**
- La **taille moyenne des entreprises employeuses du détail est faible et en baisse** (de 4 salariés en 2018 à 3,8 en 2023),
- *Le commerce de gros présente des tailles plus importantes (autour de 10 salariés en moyenne) mais reste minoritaire dans le tissu global.*

La dynamique économique du secteur est en ralentissement :

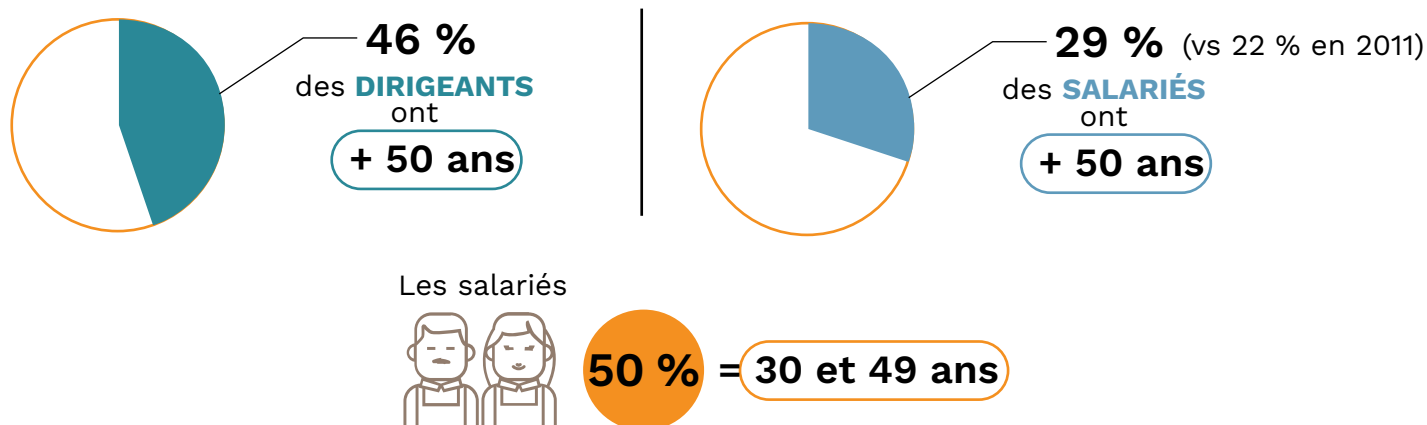
- Hors professionnels exerçant sur halles ou marchés, on dénombre 129 créations de commerces de détail en 2023 (chiffre le plus bas depuis 2012).
- Tandis qu'on enregistre 119 fermetures de commerces de détail en 2023 et un nombre d'entreprises défaillantes en forte hausse (93 en 2023, presque le double de l'année précédente).

La très petite taille des structures et leur fonctionnement centré sur l'opérationnel conduisent à des organisations de travail souvent peu formalisées, fortement dépendantes des compétences individuelles et de la polyvalence quotidienne. Dans un tel contexte, la moindre absence ou variation d'activité produit un effet immédiat sur la répartition du travail, du fait de la faible capacité d'amortissement propre aux équipes réduites.

¹ Source : [Observatoire des métiers de l'alimentation en détail](#)
– [Tableau de bord 2024– Poissonnerie](#)

Une branche vieillissante : dirigeants et salariés exposés à une pénibilité cumulative

La branche connaît un **vieillessement simultané des dirigeants et des salariés** :



Le vieillissement conjoint des dirigeants et des salariés s'inscrit dans un environnement de travail où les exigences physiques (froid, manutentions, station debout prolongée) deviennent plus difficiles à soutenir avec l'âge. Dans les petites équipes, les restrictions médicales éventuelles sont plus complexes à absorber, ce qui accentue la pression organisationnelle et la sollicitation des professionnels expérimentés, y compris des dirigeants.

Une localisation territoriale déterminante pour les conditions et l'organisation du travail

La densité des entreprises est très inégale :

- **3 entreprises de détail pour 100 000 habitants,**
- Des implantations fortement concentrées dans les zones littorales et les agglomérations intermédiaires (5 000 à 200 000 habitants),
- Des territoires ruraux ou du quart Nord-Est très peu couverts.

La géographie contrastée du tissu d'entreprises a des effets directs sur l'organisation du travail : dans les zones rurales, l'isolement professionnel et les difficultés de recrutement génèrent des journées plus étendues et une mobilisation plus large des équipes ; dans les zones urbaines denses, les volumes, la concurrence et le flux client renforcent l'intensité du travail. Les contraintes logistiques liées à la chaîne du froid et à la réception matinale des produits contribuent également à structurer les horaires et les rythmes quotidiens.

Une fragilité de l'emploi salarié et des formes de travail instables

La branche confirme une dynamique de décroissance de l'emploi.

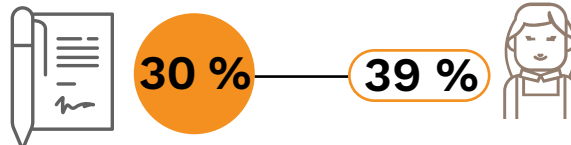


Cette situation se cumule avec :

CDD



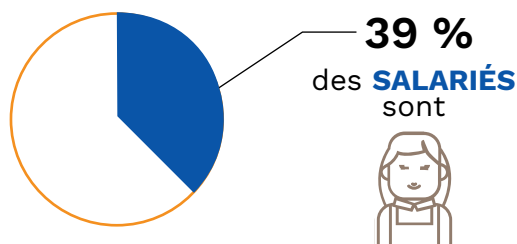
TEMPS PARTIEL



- Un poids important des **travailleurs non salariés** (1 448 personnes), dont 15 % de micro entrepreneurs.

La présence importante de contrats courts, de temps partiels et de travailleurs non-salariés crée des configurations d'emploi hétérogènes et parfois instables, qui rendent l'organisation du travail sensible aux variations d'effectifs. Dans les petites unités, la discontinuité des contrats et la diversité des statuts complexifient les dynamiques de transmission, la stabilisation des équipes et la fluidité des pratiques professionnelles.

La profession demeure l'une des moins féminisées des métiers de l'alimentation



dans les **postes d'employées**, alors que les hommes occupent à la fois des postes d'employés et d'ouvriers.

**Écart salarial de 13 %
au profit des hommes**



Le secteur demeure marqué par une répartition sexuée des postes, les femmes étant majoritairement concentrées sur les postes d'employées, tandis que les hommes occupent les postes de production les plus techniques. Cette segmentation structurelle du marché du travail limite l'accès des femmes à certains parcours professionnels et maintient des écarts de rémunération et de qualification qui influencent durablement les trajectoires et la distribution des rôles au sein des entreprises.

Une attractivité limitée et des difficultés de renouvellement préoccupantes

L'apprentissage reste très faiblement développé :

- **268 apprentis** étaient employés par les entreprises de la branche en 2022. Parmi les diplômés préparant au métier de poissonnier, le CAP poissonnier et le Bac Pro Poissonnier écailleur traiteur. Une grande majorité est formée par la voie de l'apprentissage. Toutefois l'apprentissage est peu répandu dans la branche : le taux de pénétration de l'apprentissage est faible : 11 % (0,11 apprenti par entreprise active).
- **32 % de femmes** parmi les apprentis
- Et une tendance à la baisse des effectifs formés (164 jeunes en 2021/2022 ; 141 en 2022/2023).

L'insertion des jeunes ralentit également :

- **74 % en emploi 6 mois après la sortie**, contre 77 % l'année précédente.

Le faible volume d'apprentis, la diminution des effectifs formés et la baisse progressive de l'insertion des jeunes fragilisent le renouvellement de la main d'œuvre. Ce déficit de relève renforce la dépendance aux salariés en poste, accentue la pression sur les dirigeants pour maintenir la continuité de l'activité et rend plus difficile la transmission de compétences dans des structures déjà fortement sollicitées.

Les conditions de travail dans la branche

Nous avons croisé des travaux scientifiques² et les observations réalisées dans le cadre de nos immersions pour mettre en lumière les points saillants descriptifs des conditions de travail dans la poissonnerie.

Organisation du travail et rythme d'activité

Un rythme soutenu, très matinal, soumis aux aléas de l'afflux de clients et de la marchandise.

- Le travail en poissonnerie repose sur une organisation quotidienne très réglée, en particulier sur les marchés où l'activité démarre dès l'aube. Les horaires sont décalés (5h-14h) avec une ouverture anticipée à 7h30. La préparation avant-vente est un moment stratégique : priorité est donnée à la mise en place de l'étal et à la sécurité (« l'eau par terre peut vite devenir glace »).
- Les amplitudes horaires sont importantes, les horaires décalés, le travail très matinal, parfois nocturne.
 - Dans les trois structures visitées, les journées commencent entre 4h30 et 6h, avec une forte intensité entre l'ouverture et 11h.
 - Les équipes travaillent en séquences très continues, souvent sans temps de pause structuré.
 - Le service client impose des pics d'activité courts et intenses, notamment le vendredi et le week-end.
- On constate également une forte influence de la météo et de la saisonnalité sur les volumes et l'organisation du travail.

² Source : [Carsat Bretagne - La prévention des risques professionnels chez les poissonniers -2021](#)

- Les consignes sont transmises directement sur place et chacun sait ce qu'il doit préparer avant l'arrivée des clients. La répartition des rôles est claire – traiteur, étalage, découpe, caisse – mais elle n'empêche pas une très forte polyvalence.

Comme le souligne un salarié :

“ Chaque employé est en capacité d'assurer la découpe, la mise en place, la vente/caisse/ relation client ou le nettoyage selon les besoins. ”

Poissonnerie sur étal, 8 salariés

- Les salariés organisent leur poste de manière autonome, adaptant gestes et matériel. Les produits vendus varient selon le lieu, le type de clientèle et les arrivages. La dirigeante a la particularité de maîtriser l'ensemble de la chaîne, « de la criée, fournisseur, à la vente », renforçant la cohérence organisationnelle. (Poissonnerie sur étal, 8 salariés, itinérance petites villes)

Les horaires atypiques, les amplitudes élevées et les contraintes logistiques (livraisons très matinales) pèsent fortement sur les rythmes personnels.

La pénibilité physique, les horaires du matin et la charge familiale rendent l'équilibre délicat. Une poissonnière, lors d'une de nos observations, résume : « *Ma vie au quotidien est un marathon* ». Elle appelle sa fille « vers 6 h, avant la vente ». L'entreprise tente des aménagements : repos le lundi et jeudi, adaptation des plannings (« *Laura ne travaille pas le mercredi* »). (Poissonnerie sur marché couvert fixe, 6 salariés, milieu urbain)

Bonne pratique observée de filtrage managérial des tâches sans valeur ajoutée

“ L'employeur de cette poissonnerie considère que faire venir les salariés très tôt pour charger le camion, se rendre au marché, décharger et mettre en place n'a pas de valeur ajoutée, il y a beaucoup de temps mort : il se charge donc du chargement-transport-déchargement et de la mise en place et fait venir les salariés plus tard sur le marché pour se concentrer sur la vente (arrivées respectives à 6H et 7H, le marché débute aux alentours de 7H). ”

Poissonnerie sur étal, 12 salariés, itinérance petites et grandes villes

Un travail marqué par le froid et l'humidité

- La poissonnerie se caractérise par des conditions thermiques exigeantes : travail en extérieur ou marché couvert, et au contact de banques réfrigérées, humidité permanente, contact répété avec la glace, un travail fréquent au froid. Les salariés soulignent que « *le problème, c'est la glace* » et que « *le sol est toujours trempé* ». Les températures basses dès octobre sont une contrainte quotidienne : « *aujourd'hui on a de la chance, il ne fait pas froid* ».
- Pour les poissonneries sur marché, une exposition complémentaire au climat, et à la météo.
- Le port de gants est possible mais non systématique, chacun arbitrante selon son confort. Le matériel vestimentaire (tablier, bottes en caoutchouc) est fonctionnel mais « *pas assez chaud (problème d'engelures régulier)* ».
- L'hygiène est centrale : lavage fréquent des mains, dégagement du plan de travail, raclage régulier de l'eau au sol, suivi strict du « cycle du poisson » (entier / filet / cuisiné).

Logistique et déplacements

- La **logistique** est exigeante, dépendante à des lieux d'approvisionnement variés, avec des manœuvres parfois complexes et un déchargement manuel systématique.
 - Des déplacements quotidiens entre dépôt et points de vente pour les poissonneries sur marché
 - En cas d'approvisionnement directement à la criée, déplacements longs (d'autant plus pour les poissonneries non côtières).
 - Des chargements quotidiens de véhicules au dépôt, puis déchargement-rechargement sur marchés pour les poissonneries sur marché
 - Manœuvre de remorques lourdes
 - Manœuvres de camions et remorques, complexes dans des rues étroites dans les centres-villes.
- Sur place (lieu de vente)** : Les postes sont rapprochés, notamment autour du point d'eau, ce qui génère des gênes fréquentes et « *forte proximité* ». L'allée de travail est étroite ; certains équipements sont inadaptés (plans de travail trop bas pour les personnes grandes).

Manutention

La manutention est omniprésente, avec des postures contraignantes, dans des espaces restreints. Le travail sur étal est physiquement exigeant et dominé par les postures en extension et les manutentions répétées, dans un contexte de fort rythme client.

- Manutentions multiples : bacs de 15 à 25 kg, caisses de polystyrène, box de glace.
- Tri de marchandises au sol, espaces de circulation étroits.
- Profondeur des étales entraînant des postures en flexion, bras loin du corps.
- Installation/désinstallation de l'étal : Souvent par une seule et même personne, en charge de l'installation de l'étal, au début et en fin de vente.

L'utilisation de couteaux

Le travail au couteau est central, expert et physiquement engageant, avec une forte répétitivité.

Utilisation de nombreux couteaux selon les opérations (filetage, désarêtage, découpe).	Les gestes répétitifs, en station debout prolongée, rythment la découpe et la préparation.	Risques de coupure et TMS liés à la qualité d'affûtage et à la répétitivité.
--	--	--

Les spécificités des poissonneries itinérantes

Les poissonneries itinérantes, présentes exclusivement sur les marchés ou en camion-magasin, se distinguent très nettement des poissonneries sédentaires par l'organisation matérielle de leur activité.

Contrairement aux magasins fixes, qui disposent d'un laboratoire séparé pour le filetage, l'écaillage, la découpe ou l'emballage, les unités mobiles

fonctionnent dans un espace unique et polyvalent, où se déroulent simultanément la préparation du poisson et la vente.

Cette particularité structurelle découle de la nature même de l'activité ambulante, identifiée dans les typologies professionnelles aux côtés des poissonneries traditionnelles et des étals fixes.

Cette fusion entre laboratoire et espace de vente entraîne des conditions de travail singulières.

Le poissonnier doit réaliser, dans un espace très restreint, l'ensemble des opérations techniques (écaillage, filetage, portionnage, gestion de la glace, entretien du matériel), tout en accueillant et conseillant les clients. L'absence de séparation physique exige une vigilance permanente en matière d'hygiène, de gestes professionnels et de présentation visuelle, d'autant que les produits de la mer sont particulièrement sensibles aux variations thermiques.

Le travail itinérant implique également une installation et désinstallation quotidienne : montage du stand ou ouverture du camion-magasin, gestion de l'alimentation électrique, mise en place de la glace, organisation du stockage, sécurisation de la chaîne du froid, puis rangement complet en fin de marché. Ce cycle répété représente une charge physique importante et contribue à une intensification du travail rarement observée dans les poissonneries sédentaires.

Les conditions climatiques (froid, pluie, vent, chaleur estivale, luminosité changeante) influencent directement le confort de travail. L'exposition à l'extérieur impose une adaptation permanente, tant pour le maintien de la qualité des produits que pour la protection du salarié. À cela s'ajoutent les déplacements fréquents en véhicule utilitaire, le port de charges (caisses, bacs, glacières), et la gestion des flux de clientèle très variable selon les marchés.

Les axes prioritaires de travail et de réflexion pour la branche

À partir du croisement des données structurelles et des observations terrain, **4 axes prioritaires** se dégagent pour la poissonnerie :

1. Rendre le métier soutenable physiquement dans un contexte de vieillissement accéléré
2. Stabiliser et sécuriser l'organisation du travail dans un secteur atomisé et fragile
3. Agir sur l'attractivité, le renouvellement et la continuité des compétences
4. Réduire les inégalités persistantes et l'organisation sexuée des rôles professionnels

1. Rendre le métier soutenable dans un contexte de vieillissement accéléré

La poissonnerie se trouve aujourd'hui confrontée à un défi démographique singulier : le **vieillissement simultané des dirigeants et des salariés**, avec 46 % des dirigeants et 29 % des salariés âgés de plus de 50 ans.

Cette tendance, en progression depuis 2011, modifie profondément les conditions d'exercice du métier et interroge directement sa soutenabilité.

Dans un environnement physique exigeant (travail à 0–4 °C, humidité constante, port de charges lourdes, manutentions fréquentes, station debout prolongée), le vieillissement accélère l'exposition aux troubles musculosquelettiques, aux fatigues chroniques et aux restrictions médicales.

Dans des équipes souvent composées de très petits effectifs, ces restrictions deviennent difficiles à absorber : l'absence temporaire d'un salarié, l'incapacité à manipuler certaines charges ou à rester en chambre froide peut déséquilibrer immédiatement l'organisation du travail. La pression retombe alors sur les collègues restants, qui doivent compenser, au risque d'une intensification du travail et d'une usure accrue.

Pour la branche, l'enjeu est donc de **préserver la capacité à rester en emploi, en adaptant les postes, les rythmes, les gestes et l'environnement aux besoins d'une population vieillissante.**

- Soutenir cette soutenabilité nécessite une stratégie globale :
- Un diagnostic ergonomique systématique des postes et des flux,
- Le développement d'aides à la manutention et d'équipements adaptés au travail en froid,
- Une réflexion sur la répartition des tâches selon l'âge et les capacités physiques,
- Et un appui à la prévention des TMS par la formation, la gestion des pauses et la montée en compétence sur le « juste effort ».

Dans un métier où l'usure physique conditionne directement la possibilité de rester en activité, la **soutenabilité** devient non seulement un enjeu de santé, mais aussi un **levier essentiel pour maintenir les compétences, stabiliser les équipes et continuer à transmettre un savoir-faire rare.**

Bonne pratique observée d'intégration du numérique avec bénéfices constatés

“ La dirigeante de cette poissonnerie achète ses poissons directement sur les plateformes de vente en ligne des criées. Grâce à cet outil, la dirigeante accède en temps réel aux lots disponibles, aux volumes, aux cours du marché et aux caractéristiques de fraîcheur, ce qui lui permet d'anticiper finement ses besoins et d'ajuster ses commandes avec une grande réactivité. ”

Poissonnerie sur marché couvert fixe, 6 salariés, milieu urbain

Cette modalité d'achat dématérialisée réduit considérablement l'incertitude qui caractérise habituellement les approvisionnements en produits de la mer, soumis aux aléas de la pêche, aux conditions météorologiques et aux fluctuations de prix. L'utilisation de la criée en ligne présente également un avantage notable en termes d'efficacité : elle évite les déplacements physiques ou la sous-traitance à un prestataire logistique. Cette économie de temps et d'énergie libère des marges organisationnelles précieuses, tant pour la dirigeante que pour l'ensemble de l'équipe, en permettant de concentrer les efforts sur les activités à plus forte valeur ajoutée – la préparation, la mise en rayon et la relation client.

Bonne pratique observée d'investissement dans l'équipement professionnel

“ Cette poissonnerie de 12 salariés qui travaille exclusivement sur marchés, a progressivement investi dans des **camions avec froid ventilé et hydrométré** : ils peuvent être utilisés comme des chambres froides, il n'est pas nécessaire de charger et décharger à l'entrepôt (seulement sur le marché). ”

Poissonnerie sur marché couvert fixe, 6 salariés, milieu urbain

Le dernier camion suscite la curiosité et l'admiration des confrères qui voient dans cet outil « dernier cri » une vraie source d'amélioration des conditions et du cadre de travail.

- Mise en place de **tablettes** pour la prise de commande : ça permet aussi de gérer les stocks, ça gagne du temps et ça évite le papier ; un vrai atout car la commande est en direct alors qu'auparavant son traitement gestion était différé en fin de journée (il fallait saisir la commande papier sur l'ordinateur).
- La **conception intérieure du camion** a fait l'objet d'un **cahier des charges très précis du poissonnier à l'équipementier** :

“ Pour illustration, la planche à découper est coulissante dans un souci d'ergonomie et de praticité (elle peut être décalée latéralement en proximité du poisson choisi par le client). ”

“ La caisse a été placée dans le prolongement de la vitrine et non pas en hauteur : ça permet d'éviter de lever les bras, de ne jamais tourner le dos aux clients et ça ajoute une proximité avec le client. ”

“ La table sur laquelle est posée la caisse a été pensée pour permettre le passage d'un fauteuil roulant (soit d'un vendeur en fauteuil, soit d'un client en fauteuil). ”

2. Stabiliser et sécuriser l'organisation du travail dans un secteur atomisé et fragile

Le secteur de la poissonnerie est marqué par un **niveau de fragmentation exceptionnel**. Les entreprises sont majoritairement des TPE, dont 35 % n'emploient aucun salarié, et la taille moyenne diminue (de 4 à 3,8 salariés entre 2018 et 2023). Ce tissu entrepreneurial atomisé implique des organisations très opérationnelles, souvent construites autour du dirigeant et de quelques salariés polyvalents, avec une faible formalisation et une dépendance forte aux compétences individuelles.

Dans ce contexte, la moindre variation d'effectif (absence, blessure, turnover, restriction médicale) crée un déséquilibre immédiat.

La surcharge de travail et l'intensification peuvent survenir en quelques heures, d'autant que la poissonnerie est soumise à des pics de flux très marqués (matinées, weekends, périodes festives) et à une chaîne de tâches exigeante : réception et contrôle de la marchandise, travail en froid, filetage ou écaillage, mise en étal, vente, nettoyage, gestion des déchets, traçabilité.

L'enjeu stratégique pour la branche consiste à **sécuriser des organisations vulnérables**, en consolidant les appuis dont disposent les entreprises pour absorber les aléas. Cela passe par :

- Une meilleure **formalisation des pratiques** (gestes, priorités, répartition des rôles),
- Des **modes opératoires transmissibles** pour réduire la personne dépendance,
- La professionnalisation du **management de proximité** pour organiser le travail dans des équipes très restreintes,
- Et l'outillage des dirigeants sur la **gestion des pics de charge** et de la variabilité.

Dans un secteur où la progression des fermetures et défaillances fragilise les territoires, sécuriser les organisations revient à renforcer la résilience des entreprises, soutenir la continuité de l'activité et améliorer la soutenabilité du travail au quotidien.

3. Agir sur l'attractivité, le renouvellement et la continuité des compétences

La **faible attractivité du métier** constitue un enjeu stratégique majeur.

Avec seulement 268 apprentis (11 %), une féminisation limitée (32 %) des parcours en formation et une baisse continue du nombre de jeunes formés, la branche peine à renouveler et stabiliser ses effectifs. L'insertion professionnelle des sortants diminue, ce qui renforce les difficultés de recrutement et accroît la pression sur les dirigeants et les salariés en place.

Cette situation fragilise la transmission des savoir-faire, pourtant au cœur du métier : maîtrise du produit, gestes techniques spécifiques, expertise de la relation client, exigence hygiène-sanitaire, gestion des flux et des pertes.

Lorsque les équipes sont en sous-effectif, ces savoirs sont transmis plus rapidement, souvent dans des conditions de charge élevée, ce qui augmente la pression mentale et réduit la qualité des apprentissages.

L'enjeu pour la branche n'est pas seulement d'**attirer davantage de candidats**, mais de **créer des conditions favorables à leur intégration, leur montée en compétence et leur fidélisation**.

Cela implique :

- De **renforcer la visibilité positive du métier**, en valorisant la technicité, la dimension culinaire et la relation client ;
- **D'accompagner les entreprises dans la structuration du tutorat et la sécurisation des parcours d'apprentissage** ;
- De **rendre lisibles les trajectoires professionnelles** possibles, y compris vers la vente, la gestion, la traçabilité, l'encadrement ou l'entrepreneuriat ;
- Et de **soutenir les jeunes et les nouveaux entrants** dans leurs premières années de pratique, phase cruciale d'installation dans le métier.

L'objectif stratégique est clair : reconstituer un vivier de compétences et éviter le cercle vicieux (conditions difficiles → faible attractivité → surcharge → usure → nouvelles difficultés de recrutement).

Bonne pratique observée de management de proximité et reconnaissance

Le management s'appuie sur une *relation quotidienne simple, directe et incarnée, marquée par la familiarité, l'humour, les surnoms affectueux et de fréquentes marques de reconnaissance*. Les félicitations pour un geste précis, un filet bien levé, une bonne interaction client ou une mise en place efficace sont exprimées spontanément, créant un climat de confiance où chacun se sent vu et valorisé. Cette proximité relationnelle offre un cadre de travail rassurant, dans lequel la prise d'initiative est encouragée et où l'on n'hésite pas à demander ou offrir de l'aide.

La confiance accordée par la dirigeante dans les tâches, les responsabilités, la gestion du stand ou les interactions avec les clients nourrit un sentiment d'appartenance fort.

Ce mode de management, centré sur la reconnaissance et la qualité du lien, contribue de manière déterminante à l'engagement des salariés, à leur motivation et à la cohésion du collectif.

Bonne pratique observée de culture de l'entraide et climat relationnel positif

Les pauses café, l'humour, l'intégration bienveillante des nouveaux sont des ressources majeures.

L'ambiance est un facteur protecteur majeur. Un salarié dit : « *Y a de l'ambiance ici* ».

Les pauses régulières, les blagues, les échanges avec les collègues ou les commerçants renforcent la cohésion. L'entraide est omniprésente, notamment « *pour compenser les imprévus ou les oublis de commande* ».

Bonne pratique observée de formation interne

Face au faible nombre de candidats qualifiés pour venir travailler en poissonnerie, les entreprises semblent proposer modèle de formation interne particulièrement efficace, fondé sur la transmission directe des savoir-faire et l'accompagnement rapproché des nouveaux entrants.

“ Ainsi, une dirigeante privilégie volontairement le recrutement de débutants sans expérience, considérant qu'il est plus facile et plus cohérent avec son identité professionnelle de leur transmettre sa propre vision du métier, ses standards de qualité et ses gestes techniques. L'apprentissage se construit progressivement, par démonstration, répétition et observation active, dans une logique de compagnonnage moderne où chaque geste est expliqué, contextualisé et corrigé avec bienveillance. ”

Poissonnerie sur marché couvert permanent, 6 salariés, milieu urbain

Bonne pratique observée de formation interne (suite)

Cette approche permet une montée en compétence continue, sécurise les parcours des nouveaux salariés et contribue à maintenir un niveau de qualité homogène au sein de l'équipe. Elle renforce aussi la fierté professionnelle, car les salariés voient leur progression valorisée et accompagnée à chaque étape, dans un métier où la technicité est centrale.

Bonnes pratiques observées de démarches RSE engagées par les poissonneries (image de la profession)

Face à la suppression de l'enlèvement des déchets en fin de marché par une mairie écologiste et à la complication générée pour cette poissonnerie de devoir stocker et évacuer elle-même ses déchets, le patron a cherché des solutions :

- Les fournisseurs ne reprennent pas les caisses en polystyrène dans lesquelles les poissons sont stockés :

“ L'entreprise a cherché un prestataire jusqu'en Allemagne qui reprend les caisses après qu'elles ont été javellisées et assure leur recyclage. ”

“ L'entreprise trie ses bio-déchets (déchets de poissons, papiers usagés, gants, ...), les stocke dans ses camions puis dans des containers à l'entrepôt et les évacue 2 fois/semaine. ”

Poissonnerie sur étal, 12 salariés, itinérance petites et grandes villes

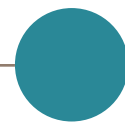
Pratiques de non-gaspillage structurées

Cette poissonnerie adopte une logique éthique forte, résumée par la dirigeante en une phrase simple mais fondatrice :

“ un poisson pêché doit être mangé ”

Poissonnerie sur marché couvert permanent, 6 salariés, milieu urbain

- Cela se traduit depuis la maîtrise fine du cycle du poisson : de la réception au filetage, en passant par le calibrage et l'optimisation des découpes.
- Jusqu'au recours à des solutions anti gaspillage comme *Too Good To Go* : Les achats sont ajustés avec précision, la mise en portion est pensée pour minimiser les pertes, les invendus sont revalorisés soit en préparations, soit via des paniers solidaires, ce qui permet d'optimiser l'ensemble du flux de production. Cette discipline technique réduit non seulement le gâchis alimentaire, mais participe également à stabiliser les charges de travail : moins de stress lié aux invendus, moins de gestion imprévue, et une meilleure anticipation des volumes à produire.



4. Réduire les inégalités persistantes et l'organisation sexuée des rôles professionnels

La poissonnerie demeure l'un des métiers les moins féminisés des branches alimentaires : seulement 39 % de femmes, majoritairement en postes d'employées, tandis que les postes techniques et qualifiés restent très masculins. Cette segmentation sexuée des rôles professionnels crée des inégalités durables : écarts salariaux de 13 %, accès restreint aux parcours techniques, moindre présence dans les fonctions d'encadrement, difficultés d'accès à la formation qualifiante.

Ces **inégalités** ont des effets bien au delà des enjeux d'égalité professionnelle : elles **réduisent le vivier de recrutement, limitent la diversité des profils, compliquent la transmission des savoir faire** et privent la branche d'un potentiel de renouvellement pourtant essentiel. Ouvrir les postes techniques aux femmes constitue donc un **levier stratégique à la fois social, économique et QVCT**.

La dirigeante d'une des poissonneries observées porte un projet ambitieux :

“ | Valoriser le métier de poissonnier et défendre son avenir face aux grandes surfaces. ”

“ | Elle milite pour la place des femmes, participe à des conférences et encourage la montée en compétence. Le sens du métier est également renforcé par le rapport éthique au produit (non gaspillage, réutilisation en traiteur, système Too Good To Go). ”

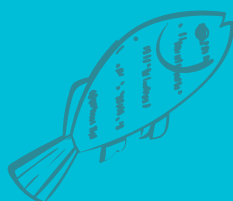
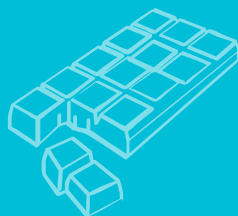
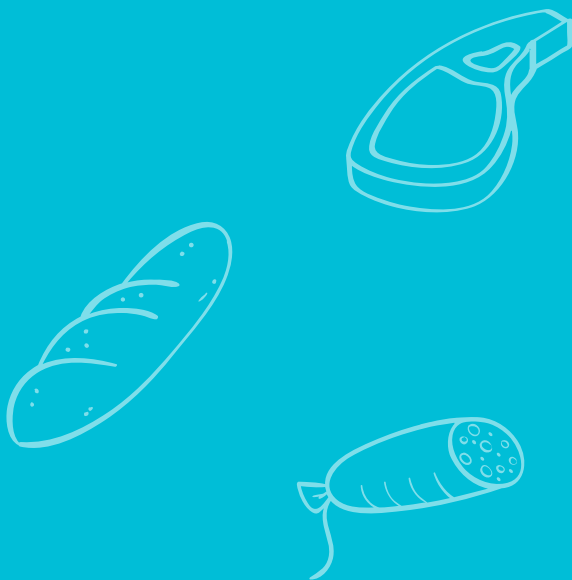
Poissonnerie sur marché couvert permanent, 6 salariés, milieu urbain

Réduire les inégalités suppose d'agir simultanément sur :

- La **visibilité** des femmes dans les fonctions techniques ;
- La **formation** et l'accès aux gestes professionnels ;
- La **progression de carrière** ;
- L'adaptation possible des **postes** pour diversifier les profils ;
- La mise en place d'une **culture inclusive** au sein des équipes.

Dans un métier où la pénibilité peut être modulée par l'organisation, l'équipement et la coopération, la mixité représente un levier déterminant pour diversifier les compétences, renforcer les collectifs et garantir la pérennité des entreprises.

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 :

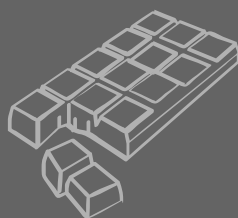
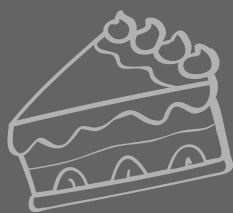
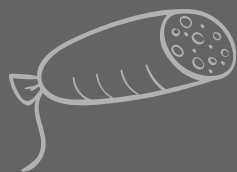
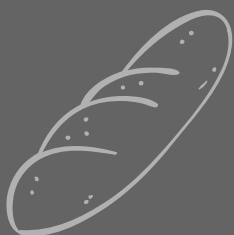
- Certaines TPE sont technologiquement avancées,
- D'autres peinent à adopter de nouveaux outils, faute de temps, de ressources ou de compétences.

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