



OBSERVATOIRE des MÉTIERS
de l'alimentation en détail

FICHE TENDANCE

RENFORCEMENT DU RÔLE DES ENCADRANTS

Le management de proximité, pivot central de la QVCT dans les TPE



CE QUE MONTRE L'ÉTUDE

Un rôle d'encadrement devenu central dans les équilibres de travail

Le rapport global QVCT met en évidence une tendance transversale forte : **le rôle des encadrants s'est considérablement renforcé dans les entreprises de l'alimentation en détail**, au point de devenir l'un des déterminants principaux de la qualité de vie et des conditions de travail.

Cette évolution est indissociable de la structure du secteur, composé à :

82 %

des très petites entreprises ont
– **10 salariés**

dans lesquelles l'encadrement repose quasi exclusivement sur le dirigeant ou, plus rarement, sur un responsable intermédiaire issu du métier.

Les résultats de l'enquête montrent que seuls **23 % des encadrants déclarent avoir bénéficié d'une formation au management**, alors même que leurs décisions structurent l'organisation du travail quotidienne : horaires, répartition des tâches, gestion des absences, intégration des nouveaux entrants, régulation des tensions.

Dans ces conditions, la QVCT ne dépend pas prioritairement de dispositifs formels, mais de la **capacité de l'encadrant à articuler contraintes économiques, exigences du métier et réalités humaines du travail**.

Le management de proximité est devenu un **levier central, mais fragile**, de la soutenabilité des organisations dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, d'intensification du travail et de diversification des attentes des salariés.

PAROLES DE PROFESSIONNELS



« Je dois voir qui est en forme, qui a mal, qui peut prendre quoi aujourd'hui ».

Dirigeant, immersion boucherie

CE QUE LES ENTREPRISES FONT DÉJÀ

Un management très engagé, construit dans et par le travail réel

Les immersions réalisées dans les six branches montrent que les encadrants sont **fortement mobilisés dans la régulation quotidienne du travail**, bien au-delà de leur rôle productif initial. Dans la majorité des entreprises observées, le dirigeant est présent sur le terrain, participe à la production, tout en assumant une fonction permanente d'arbitrage et de coordination.

Concrètement, les encadrants :

- Ajustent les plannings en fonction des absences ou des pics d'activité
- Répartissent les tâches en tenant compte des compétences, de l'ancienneté ou de la fatigue
- Prennent en compte des situations individuelles (parentalité, santé, contraintes personnelles)
- Interviennent directement pour désamorcer des tensions ou soutenir un salarié en difficulté ...

CE QUE LES ENTREPRISES FONT DÉJÀ

Ce management est **proche, incarné et réactif**, souvent apprécié par les salariés, qui y voient une reconnaissance implicite de leur travail et de leurs contraintes. Il repose cependant largement sur l'expérience personnelle du dirigeant, sur son sens relationnel et sur son engagement individuel, sans véritable outillage ni temps dédié à la réflexion managériale.

CE QUE CELA DIT SUR LA PRATIQUE DES ENTREPRISES ET L'IMPACT SUR LA QVCT

Une QVCT très dépendante des personnes, donc structurellement fragile

Le rapport met en évidence une forte **hétérogénéité de la QVCT entre entreprises**, largement corrélée à la posture de l'encadrant.

Lorsque celui-ci est disponible, à l'écoute et capable de réguler les contraintes, les équipes parviennent à absorber les exigences du travail malgré l'intensité, les horaires atypiques et les aléas fréquents.

À l'inverse, lorsque l'encadrant est lui-même sous pression (surcharge de travail, difficultés économiques, fatigue), la QVCT se dégrade rapidement : tensions non régulées, sentiment d'injustice, fatigue accrue des équipes.

Cette situation révèle une **dépendance structurelle** des équilibres de travail à une ou deux personnes clés.

« Quand le patron est stressé, tout le monde l'est. » Salarié, immersion pâtisserie

Cette dépendance génère également une **charge invisible pour les encadrants eux-mêmes**, souvent isolés dans leur rôle, sans espaces de discussion ni relais internes. Le risque d'épuisement managérial est peu visible, mais bien réel, et peut fragiliser durablement les collectifs.

CE QUE LES ENTREPRISES PEUVENT FAIRE

Passer d'un management héroïque à un pilotage plus robuste

L'étude montre que certaines entreprises parviennent à **sécuriser davantage la QVCT** lorsqu'elles **sortent d'un management exclusivement intuitif**, sans pour autant renier leur fonctionnement artisanal.

Les leviers observés ne relèvent pas de dispositifs lourds ou de structures complexes, mais de **repères partagés** qui stabilisent l'organisation du travail.

Dans ces entreprises, le rôle de l'encadrant évolue : il reste central, mais s'appuie davantage sur :

- Des règles de fonctionnement explicitées
- Des priorités claires en période de tension
- Une répartition plus lisible des responsabilités au sein de l'équipe

Cette évolution permet de **réduire la dépendance à une seule personne**, d'alléger la charge mentale de l'encadrant et de rendre la QVCT plus robuste face aux aléas.

Le renforcement du rôle des encadrants apparaît ainsi comme une tendance durable, qui interroge directement la capacité des entreprises à **structurer leur organisation pour soutenir à la fois les équipes et ceux qui les encadrent**.