



OBSERVATOIRE des MÉTIERS

de l'alimentation en détail

Synthèse



ÉTUDE QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT)



OPÉRATEUR DE COMPÉTENCES
DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

Cette étude a été réalisée avec le soutien
financier de l'OPCO des entreprises de
proximité

Contexte initial et commande de l'Observatoire des métiers de l'alimentation en détail

Dans le cadre d'une précédente étude réalisée en 2023* pour le compte de l'Observatoire sur l'attractivité des métiers et la fidélisation des salariés, des tensions structurelles avaient été mises en évidence au périmètre des 6 branches de l'alimentation en détail :

- Difficultés de recrutement et de fidélisation
- Turnover élevé
- Évolution du rapport au travail

92 % des employeurs en difficultés de recrutement

17 % des salariés jugent leur métier reconnu et valorisé



La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) semblait apparaître comme un levier stratégique pour attirer, stabiliser et préserver les compétences.

En 2025, l'Observatoire a souhaité voir réalisée une **étude transverse aux 6 branches professionnelles** de son périmètre **et spécifique à chacune d'elles** afin de **mesurer la qualité de vie au travail et les conditions de travail du point de vue des salariés et des employeurs**.

Les partenaires sociaux souhaitent ainsi **disposer d'indicateurs pour mesurer la qualité de vie au travail et les conditions de travail** dans leurs branches professionnelles afin de pouvoir déterminer les actions à entreprendre pour l'améliorer au bénéfice des salariés et des entreprises.

* [Etude sur l'attractivité des métiers et la fidélisation des salariés dans les métiers de l'alimentation en détail - 2023](#)

Méthodologie et investigations

Les travaux se sont déployés entre septembre 2025 et mars 2026

L'étude a été fondée sur une approche triangulaire :

Une **analyse documentaire** et des **entretiens exploratoires** auprès d'entreprises, de représentants des employeurs et des salariés, d'experts.

Un **volet qualitatif** : des immersions réalisées sur le terrain en novembre et décembre 2025 dans 14 entreprises (parmi les 6 branches), qui ont permis d'observer et échanger avec près d'une centaine de professionnels.

Un **volet quantitatif** : une enquête en ligne (257 questionnaires exploitables, principalement employeurs) déployée lors d'une première vague de 5 semaines entre mi-novembre et le 19 décembre 2025 puis d'une 2e vague entre le 26 janvier et le 6 février 2026.

Les partis pris mobilisés ont été les suivants :

Le choix d'une enquête mixte pour appréhender la diversité des actions QVCT dans le secteur

Une volonté de resituer systématiquement les actions QVCT par rapport aux enjeux du secteur et aux choix stratégiques des entreprises

Sur le volet qualitatif, la réalisation d'immersions terrain pour comprendre les dynamiques des entreprises en termes de QVCT et leur émergence

Un ancrage sur le travail réel pour construire des préconisations opérationnelles

L'association des partenaires sociaux à l'avancement des travaux et à l'élaboration des pistes d'actions



OBSERVATOIRE des MÉTIERS
de l'alimentation en détail

Le référentiel QVCT observé : 7 critères, 25 indicateurs

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 transitions écologiques et numériques
C3	Organisation du temps de travail	I.3.1. Eléments pris en compte pour élaborer les horaires d'ouverture	I.3.2. Eléments 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 entretiens 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	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	

SOMMAIRE

Partie 1 - DÉTERMINANTS STRUCTURELS

Partie 2 - CONDITIONS DE TRAVAIL

Partie 3 - 7 TENDANCES TRANSVERSES

Partie 4 - 6 AXES PRIORITAIRES DE RÉFLEXION

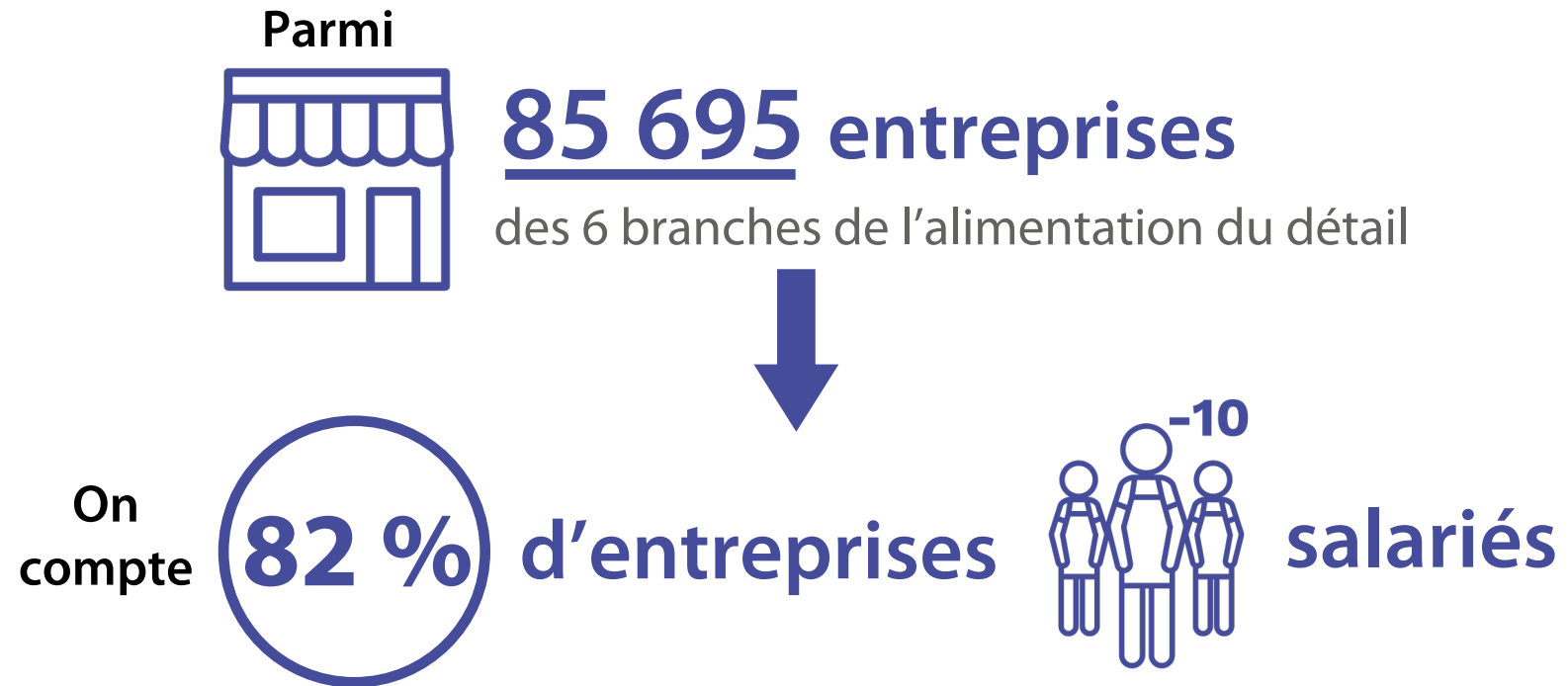
ANALYSE TRANSVERSALE QVCT



DÉTERMINANTS STRUCTURELS



UN TISSU DE TPE QUI FRAGILISE LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL



Le pilotage de l'entreprise est souvent assuré directement par le dirigeant

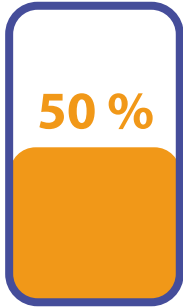
- Faible formalisation
- Forte polyvalence
- Dépendance aux personnes clés

PARTIE 1

DES POIDS ÉCONOMIQUES CONTRASTÉS QUI CONDITIONNENT LES MARGES D'ORGANISATION DE CHAQUE BRANCHE



Boulangerie

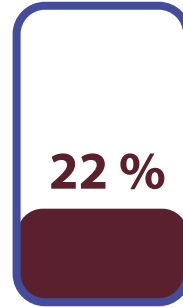


des entreprises,

60 %
des salariés



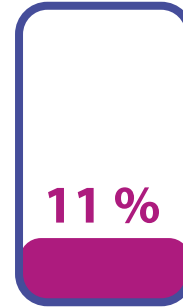
Boucherie



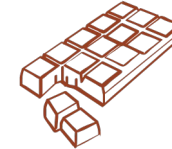
des entreprises



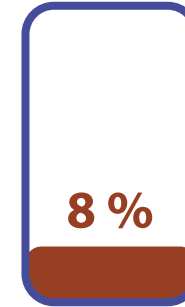
Pâtisserie



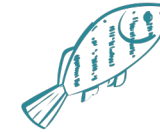
des entreprises



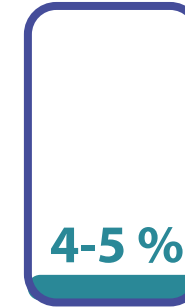
Chocolaterie



des entreprises



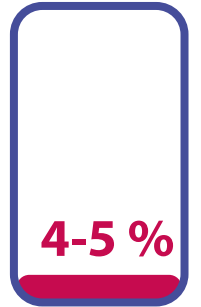
Poissonnerie



des entreprises



Charcuterie



des entreprises

La capacité à :

- organiser le travail,
- instaurer un cadre
- ou à développer des pratiques RH

dépend donc fortement du tissu économique propre à chaque branche.

DES IMPLANTATIONS TERRITORIALES HÉTÉROGÈNES QUI RECONFIGURENT RYTHMES ET CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES

Les entreprises de l'alimentation en détail sont présentes sur tout le territoire, en proximité. Toutefois, la densité des entreprises et leur implantation territoriale varient fortement d'une branche à l'autre



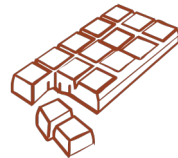
Forte densité en
BOULANGERIE



45 entreprises ➡ 100 000 habitants



Très faible densité
pour **CHOCOLATIERS-
FABRICANTS**



2,4 entreprises ➡ 100 000 habitants



POISSONNERIES et
GLACERIES



Zones touristiques ou littorales

Selon les territoires, les entreprises doivent composer avec l'isolement, la saisonnalité, la pression de flux ou la rareté de la main d'œuvre.

DES DYNAMIQUES D'EMPLOI INÉGALES QUI ACCENTUENT LES TENSIONS SUR LES ÉQUIPES



L'EMPLOI progresse dans la majorité des branches



Il est toutefois en **ralentissement** dans la boucherie et en recul dans la poissonnerie,



L'ACTIVITE ECONOMIQUE a le vent en poupe, les chiffres d'affaires sont en hausse dans toutes les branches.

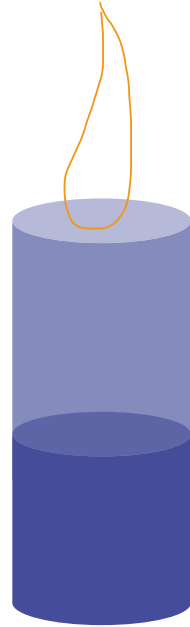
On constate de façon transverse :

- Des tensions sur le recrutement
- Ou des effectifs limités dans les entreprises,

Ce qui renforce la polyvalence

- Et est susceptible d'entraîner une surcharge chronique.
- Ces déséquilibres structurels modifient profondément le vécu du travail au quotidien.

UNE JEUNESSE TRÈS PRÉSENTE QUI BOUSCULE LES MODÈLES ORGANISATIONNELS HISTORIQUES



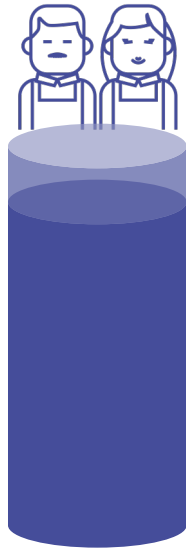
45 % des salariés = - 30 ans

Les jeunes, nombreux dans les branches de l'alimentation en détail, arrivent avec des attentes nouvelles (équilibre de vie, sens au travail, ambiance).

Parfois en décalage avec les modèles organisationnels historiques, fondés sur une grande disponibilité et une acceptation des horaires atypiques.

Cette évolution démographique rend essentielle la capacité des entreprises à adapter leur fonctionnement pour fidéliser les nouvelles générations.

UNE MAIN-D'ŒUVRE MAJORITAIREMENT OUVRIÈRE EXPOSÉE À UNE PÉNIBILITÉ STRUCTURELLE



93 % des salariés sont **OUVRIERS** ou **EMPLOYÉS**

occupant des postes directement exposés aux exigences physiques des métiers

Cette réalité structurelle influence fortement la façon dont le travail est vécu, l'évolution des parcours et la capacité des entreprises à maintenir en emploi des salariés vieillissants ou fragilisés.

UNE INSTABILITÉ DE L'EMPLOI QUI FRAGILISE LA CONTINUITÉ DES COLLECTIFS

Au périmètre des 6 branches

- **20 % de « contrats autres »** (interim, extras)
- **19 % de temps partiel**, avec de fortes variations selon les branches
 - ↳ Les **femmes** sont **deux fois plus nombreuses** en **temps partiel**

Le paysage de la main-d'œuvre est fragmenté, avec une rotation plus fréquente et des équipes parfois incomplètes ou fluctuantes.

- Cette structuration de l'emploi complique la continuité des apprentissages,
- Fragilise les collectifs,
- Et limite les possibilités de construire des pratiques partagées ou d'installer des démarches de prévention et de transmission sur le long terme.

ANALYSE TRANSVERSALE QVCT



CONDITIONS DE TRAVAIL



UNE PÉNIBILITÉ PHYSIQUE STRUCTURELLE QUI INTERROGE LA SOUTENABILITÉ DES GESTES MÉTIER

Dans toutes les branches étudiées, la **pénibilité physique** constitue un élément central du quotidien professionnel.

Les salariés réalisent des gestes très répétitifs, restent en station debout de longues heures et opèrent dans des environnements exigeants.

Elle s'accompagne souvent d'un **niveau d'attention élevé**, particulièrement dans les métiers nécessitant précision et minutie.

Les salariés se trouvent également confrontés à des **environnements thermiques exigeants** :

- Alternances chaud/froid (boulangerie, pâtisserie, charcuterie)
- Exposition prolongée au froid et à l'humidité (poissonnerie)
- Variations thermiques liées aux équipements (chambres froides, fours, machines).

UNE ORGANISATION ARTISANALE SOUPLE MAIS FRAGILE FACE AUX ALÉAS

Dans la majorité des entreprises de l'alimentation en détail :

- Les régulations se font à l'oral
- Les décisions se prennent « au fil de l'eau »
- L'absence d'encadrement intermédiaire oblige chacun à ajuster en permanence son activité

La polyvalence constitue une réponse naturelle à cette structuration.



Ce fonctionnement rend l'organisation particulièrement sensible aux aléas.

Une absence, une panne, une hausse conjoncturelle de fréquentation ou une livraison en retard peuvent perturber l'ensemble de la journée.

UNE INTENSITÉ DE TRAVAIL ÉLEVÉE PORTÉE PAR LES CYCLES TECHNIQUES ET LES PICS D'AFFLUENCE

- Les cycles de production imposent des **cadences techniques** très marquées
- Les **pics d'activité** (à la journée, dans la semaine, dans l'année) structurent également les organisations
- La **relation client** amplifie cette intensité. Les salariés doivent répondre aux demandes tout en poursuivant leurs tâches techniques, gérer les interruptions, s'adapter au rythme des arrivages, reconstituer l'étal, ou réassortir la vitrine.



Cette superposition continue de flux techniques et commerciaux constitue un facteur majeur de charge, et oblige à une vigilance et des ajustements permanents.

DES TEMPORALITÉS DE TRAVAIL CONTRAIGNANTES QUI LIMITENT L'ANTICIPATION

Les **horaires atypiques** sont une constante transversale.

- Les **prises de poste sont souvent matinales** – parfois très matinales
- Les **amplitudes de travail** sont importantes et le **travail le week-end** fait partie du fonctionnement normal de la plupart des structures.

Cette pression temporelle se renforce parce que les marges de manœuvre sont faibles.

Les horaires atypiques ne sont pas nécessairement synonymes d'insatisfaction, mais leur acceptabilité dépend largement du sens donné à l'organisation et de la qualité des compensations.

DES ENVIRONNEMENTS MATÉRIELS DÉTERMINANTS QUI AMPLIFIENT OU RÉDUISENT LA PÉNIBILITÉ

Les **conditions matérielles** (espaces et équipements rationalisés, ergonomiques, accessibilité) varient d'une entreprise à l'autre

Ils ont un impact direct sur :

- La sécurité
- La fatigue
- La coordination et la capacité à installer des moments de récupération



La pénibilité n'est pas uniquement liée au métier mais aussi à la configuration physique propre à chaque entreprise.

UN COLLECTIF SOLIDE MAIS SENSIBLE AUX DÉSÉQUILIBRES ET AUX RUPTURES D'ÉQUIPE

Dans toutes les branches, la **qualité du collectif constitue une ressource déterminante**. Les salariés s'entraident, se relayent, se transmettent les gestes, s'organisent pour absorber les pics de charge et gèrent ensemble les aléas.

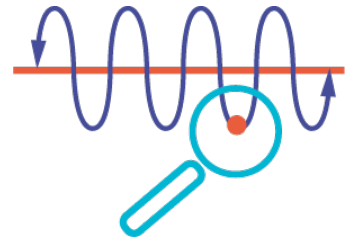


Cette dimension collective crée un sentiment d'appartenance fort et contribue à maintenir l'engagement malgré les contraintes.

Le collectif apparaît comme un élément protecteur.

Il est également une **variable instable en cas de turnover ou d'épuisement**.

7 TENDANCES TRANSVERSES



Les métiers de l'alimentation de détail continuent d'attirer par le **sens du travail**, la **dimension artisanale**, la **transmission du savoir-faire** et le **contact humain**, mais ces ressorts ne suffisent plus à compenser des conditions de travail jugées exigeantes.

Les **attentes des actifs** évoluent vers davantage de **reconnaissance**, de **respect des temps de vie**, de visibilité sur les horaires et de **soutenabilité du rythme de travail**. Le décalage entre l'image valorisée du métier et l'expérience réelle du travail (intensité, pénibilité, contraintes horaires, pression commerciale) fragilise l'attractivité, en particulier auprès des jeunes et des personnes en reconversion.

La QVCT devient ainsi un levier structurant d'attractivité, au-delà du seul discours vocationnel, en interrogeant l'organisation du travail, les marges de manœuvre et la reconnaissance non monétaire.

La **parentalité** constitue aujourd'hui la **principale contrainte personnelle** citée par les salariés de l'alimentation en détail (66 %), loin devant les autres formes d'aidance. Elle se heurte frontalement aux **contraintes temporelles structurelles des métiers** (prises de poste matinales, amplitudes longues, horaires coupés, week-end, saisonnalité).

Les entreprises répondent majoritairement par des **ajustements informels et individualisés du temps de travail**, peu sécurisés dans la durée. Ces régulations, souvent efficaces à court terme, peuvent générer inégalités perçues, dépendances relationnelles et fragilisation des parcours, en particulier pour les femmes dans les métiers de la vente.

La **parentalité** agit ainsi comme un révélateur des limites organisationnelles et de la capacité des collectifs à absorber les contraintes. **Intégrée à une démarche QVCT**, elle **devient un levier majeur de soutenabilité, d'attractivité et d'égalité professionnelle**.

L'allongement des carrières confronte les entreprises à la **difficile soutenabilité du travail dans la durée**, notamment dans des **métiers marqués par la pénibilité physique**, les **contraintes posturales** et la **répétition des gestes**. L'usure ne se limite pas au physique : elle est aussi organisationnelle et mentale, liée aux horaires atypiques, à la **pression de production** et à l'**intensification du travail**.

En seconde partie de carrière, les marges d'adaptation restent souvent limitées (peu d'aménagement des postes, rareté des mobilités internes, faible anticipation des parcours).

La QVCT apparaît comme un levier clé de maintien en emploi, à condition **d'agir sur l'organisation du travail, la prévention de l'usure, la transmission des savoirs et la reconnaissance de l'expérience**.

Dans les TPE, les **encadrants** (souvent dirigeants ou chefs d'équipe) occupent une position centrale dans la **régulation quotidienne du travail** : répartition des tâches, gestion des imprévus, arbitrage entre qualité, délais et charge de travail.

Ils jouent un rôle déterminant dans le **climat social**, la **reconnaissance**, la **prévention des tensions** et la **prise en compte des difficultés individuelles**, souvent de manière intuitive. Ce rôle s'exerce toutefois dans un contexte de faible professionnalisation managériale, sans outillage spécifique ni temps dédié à l'encadrement.

Renforcer les compétences d'encadrement constitue un levier puissant de QVCT, à condition de **reconnaître cette fonction comme un travail à part entière**.

Les entreprises sont confrontées à des **aléas permanents** : absences imprévues, pics d'activité, saisonnalité, pannes d'équipement, variations de la demande. Ces aléas pèsent directement sur les collectifs de travail, en **générant tensions, surcharge, dégradation des conditions de travail et sentiment d'urgence permanent**.

La capacité à y faire face repose largement sur des **régulations informelles** : entraide, polyvalence, ajustements en temps réel.

Développer une QVCT résiliente implique de **sécuriser l'organisation**, de **reconnaître ces compétences invisibles** et de **renforcer les capacités collectives d'anticipation et d'adaptation**.

RELATION CLIENT ET ORGANISATION DU TRAVAIL : UNE ÉQUATION CENTRALE POUR LA QVCT

La **relation client est au cœur de l'activité** et constitue une source à la fois de **sens** et de **pression pour les salariés**. Elle intensifie le travail par les interruptions fréquentes, la gestion simultanée de plusieurs tâches et l'exigence de qualité relationnelle, notamment en période de forte affluence.

Les tensions avec certains clients, les incivilités ou les attentes élevées renforcent la charge mentale et émotionnelle, souvent peu reconnue.

L'organisation du travail conditionne fortement l'expérience de la relation client : effectifs, agencement, règles de priorité, soutien de l'encadrant.

La QVCT suppose donc de **penser conjointement relation client, organisation et conditions de travail**, et non comme des enjeux séparés.

Les **transitions écologiques, numériques et technologiques** modifient en profondeur les **gestes professionnels**, les **compétences attendues** et les **organisations de travail**.

Si elles peuvent apporter des gains (sécurité, qualité, modernisation des outils), elles génèrent aussi de nouvelles contraintes, des apprentissages rapides et parfois des pertes de repères. Ces transformations sont souvent vécues de manière progressive mais cumulative, sans toujours être accompagnées ni anticipées.

La QVCT permet de **questionner les effets concrets de ces transitions sur le travail réel, en articulant innovation, conditions de travail, formation et appropriation par les salariés**.

6 AXES PRIORITAIRES DE RÉFLEXION ET DE TRAVAIL

5 préconisations, 11 pistes d'actions



STRUCTURER L'ORGANISATION DU TRAVAIL POUR SÉCURISER LES MODÈLES TPE

L'enjeu n'est pas de rigidifier les entreprises, mais de structurer « juste ce qu'il faut » pour stabiliser les organisations :

Réduire la dépendance aux personnes clés

Sécuriser les enchaînements critiques

Faciliter l'intégration des nouveaux

Cela permettrait de

rendre l'agilité moins coûteuse et plus soutenable dans un contexte où les aléas s'intensifient (recrutement, saisonnalité, fatigue, exigences clients).

RÉDUIRE DURABLEMENT LA PÉNIBILITÉ POUR PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DU GESTE

Réduire la pénibilité suppose d'agir sur :



L'objectif est de **préserver à la fois la santé et la qualité du geste professionnel.**



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

- **Fiche action 1** : Renforcer l'implication des salariés dans les choix de prévention - « Intégrer 1 salarié dans la mise à jour DUERP 2026 »
- **Fiche action 2** : Formation courte de « Référent Sécurité »

RENDRE SOUTENABLES LES RYTHMES DE TRAVAIL POUR STABILISER LES PARCOURS

Il s'agit de

Mieux anticiper les pics

Réguler les horaires

Ménager des temps de récupération

Associer les salariés à la réflexion sur les plannings



Impliquer les salariés dans la définition des horaires de travail

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

OUTILLER LA COOPÉRATION POUR TRANSFORMER LE COLLECTIF EN VÉRITABLE RESSOURCE PROFESSIONNELLE

Outiller la coopération consiste à :

Formaliser des temps de coordination

créer des espaces de discussion professionnels

renforcer la capacité collective à piloter le travail

Autrement dit :

Faire évoluer le collectif d'un registre « relationnel » vers un registre « professionnel »

PROFESSIONNALISER LE MANAGEMENT POUR RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT ET LA RECONNAISSANCE

Le management de proximité est un levier QVCT déterminant, encore peu outillé :

23 % seulement des managers sont formés

Former et accompagner les encadrants produit des effets immédiats sur le climat social, la prévention et la fidélisation.

Les entreprises disposant de managers formés déclarent davantage agir sur l'entraide, les compétences, la reconnaissance, la prévention (écarts allant de +9 à +13 points selon les items).



Faire des managers (employeurs ou non) les premiers leviers pour favoriser l'implication des salariés

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

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ EN STRUCTURANT L'ACCUEIL, LES PARCOURS ET LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Structurer l'accueil, les parcours et la montée en compétences permet de :

sécuriser les entrées dans le métier

rendre les trajectoires lisibles

renforcer l'attractivité des branches



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

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



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

Les transitions technologiques, numériques et environnementales transforment progressivement les métiers et les organisations du travail dans l'alimentation en détail. Les innovations impactent les façons d'anticiper, d'organiser et de réaliser le travail.

Ces évolutions sont souvent abordées comme de simples changements opérationnels, sans réflexion globale sur les compétences, les missions ou l'organisation. Le risque est un décalage entre les outils déployés et le travail réel, lorsque les salariés sont peu associés ou insuffisamment accompagnés.

Sans démarche QVCT intégrée, les innovations peuvent être subies plutôt qu'appropriées, accentuant l'écart entre travail prescrit et travail réel.

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



OBSERVATOIRE des MÉTIERS

de l'alimentation en détail

REMERCIEMENTS

Nous remercions très chaleureusement les contributeurs ayant participé à la phase de cadrage, au suivi et à l'ensemble des groupes de travail proposés tout au long de la mission (représentants des branches, acteurs institutionnels, experts et professionnels) dont les contributions ont structuré et enrichi les orientations de l'étude.

Nous exprimons également notre gratitude aux entreprises artisanales qui nous ont accueillis en immersion. Leur engagement et la confiance accordée ont permis d'appréhender de manière précise les conditions de travail dans les métiers de l'alimentation en détail.

L'ensemble des livrables est téléchargeable sur le site de l'Observatoire des métiers de l'alimentation en détail : [Études et publications- Observatoire des Métiers de l'alimentation](#)



Cette étude a été réalisée avec le soutien financier de l'OPCO des entreprises de proximité

Etude et mise en page réalisées par le Cabinet [Amnyos](#)
Septembre 2025-mars 2026

