



# **15 propositions pour fidéliser les salariés en boulangerie- pâtisserie artisanale**

**Guide pour progresser dans  
la qualité de vie au travail,**  
l'évolution des compétences  
et les relations dans les métiers de  
la boulangerie-pâtisserie artisanale

## PARTIE 1

### Les raisons de fidéliser

*Fidéliser ses salariés, c'est répondre à des enjeux essentiels comme par exemple pérenniser l'activité, préserver les compétences ou forger une image d'entreprise. Au final, cela facilite la transmission de l'entreprise.*

## PARTIE 2

### Les explications des départs

*Pourquoi de nombreux salariés quittent-ils la profession ? L'analyse de chiffres clefs et de données qualitatives montrent que les départs se font pour 3 causes : la santé, la réussite professionnelle et la motivation.*

## PARTIE 3

### Les leviers pour fidéliser

*Les réponses existent ! Pour aller au-delà des constats, 15 propositions sont décrites pour vous aider à agir concrètement dans votre entreprise. Chaque recommandation s'appuie sur un exemple éprouvé.*

## PARTIE 4

### Dans notre entreprise, où en sommes nous ?

*Avons-nous pris les bonnes dispositions pour fidéliser les salariés ? Un outil simple vous permet d'évaluer votre situation. Repérez vos points forts et points à améliorer et définissez les actions pour progresser.*

Retrouvez notre test page 15



## UNE PRÉOCCUPATION COMMUNE

« Face à la concurrence, les entreprises de boulangerie-pâtisserie artisanales doivent plus que jamais se différencier par le savoir-faire, la créativité et le service à la clientèle. Lorsque le personnel est stable, il est plus facile pour le dirigeant de faire progresser son organisation, les coopérations internes, les compétences notamment par la formation... Dans nos entreprises plus qu'ailleurs, le personnel est une force et peut devenir un avantage concurrentiel déterminant.

Or, malgré le regain d'attractivité constaté pour nos métiers, la profession souffre de départs de salariés, en particulier chez les jeunes boulangers et les seniors. Cette situation est préoccupante. Elle fragilise les entreprises et favorise la pénurie de main d'œuvre qualifiée. Dans l'intérêt de tous, il faut donc mieux fidéliser et être encore plus attractif.

Pour le dirigeant, il s'agit de préserver les compétences et de favoriser l'autonomie des salariés. Il sera alors plus disponible pour guider son équipe et pour développer l'entreprise.

Pour les salariés, la fidélisation doit être synonyme de santé préservée, de progression professionnelle et de fierté du travail accompli. Pour tous, dirigeants comme salariés, mieux fidéliser c'est favoriser des relations de travail agréables et durables.

Faire le pari de la fidélisation, c'est se donner les moyens de progresser sur le plan économique et social ! »

Régis Friang, Président de la Fédération des Boulangers de la Région Lorraine.

# Pourquoi ce guide ?

Ce guide est le résultat d'une démarche menée avec la Fédération régionale des Artisans Boulangers de Lorraine, visant à faire de la fidélisation un levier de réussite pour l'entreprise. Faire progresser la fidélisation est une réponse à la pénurie de main d'œuvre qualifiée et à l'attractivité de la profession.

### Des recommandations formulées par les artisans pour les artisans

12 entreprises artisanales ont participé à l'action permettant de rencontrer les salariés, les dirigeants et d'observer différentes situations de travail. Ensemble, elles ont également partagé leurs pratiques pour mieux fidéliser.

15 propositions sont décrites pour vous faire progresser, chacune étant tirée de l'expérience éprouvée par les artisans.

### Un appui à toute la profession

Pour être utile à tous, ce guide met à votre disposition un outil d'auto-évaluation. À partir de vos résultats, construisez les actions à mettre en œuvre pour progresser. Les recommandations formulées sont autant de repères pour vous guider. Lorsque cela est nécessaire, sollicitez les appuis et les relais adaptés.



## 5 raisons d'agir : les enjeux de la fidélisation

**Pourquoi fidéliser ? Les réponses sont multiples et renvoient essentiellement aux dimensions économiques, stratégiques et sociales. Elles peuvent être résumées par ces 5 motifs :**

### ➔ Pérenniser l'activité

Dans un contexte de forte concurrence et d'évolution des attentes de la clientèle, le dirigeant se doit de faire évoluer les produits et les prestations qu'il propose à ses clients. *« Pour développer mon chiffre d'affaire, j'ai mis en place une offre en sandwichs le midi. Entre l'élaboration des menus, la mise en place de doublons, la production des pains, ... c'est toute l'équipe qui a participé. Les difficultés rencontrées concernaient surtout le temps d'attente pour être servi. En travaillant ensemble, on a trouvé le bon équilibre pour les clients comme pour les salariés »* (un dirigeant). Une équipe stable et engagée dans un sens commun est une force pour pérenniser l'activité de l'entreprise.

### ➔ Valoriser l'image de l'entreprise et de la profession

*« Je suis passé par beaucoup de boulangeries dans lesquelles je n'avais pas vraiment envie de rester. Lorsque j'ai su qu'il y avait un poste ici, j'ai immédiatement postulé. Ça faisait longtemps que je voulais y travailler. Maintenant, quand je dis que je travaille ici, on me dit que j'ai de la chance ... »* (un salarié expérimenté). Travailler la fidélisation, c'est rendre son entreprise plus attractive pour les salariés en place comme pour les candidats à l'embauche. Qu'ils soient apprentis ou confirmés, les salariés seront naturellement plus attirés par les entreprises jouissant d'une bonne image. Au final, cela rejaillit sur toute la profession.

### ➔ Développer les compétences

Réussir dans les métiers de la boulangerie-pâtisserie nécessite de solides compétences. Conseiller la clientèle, mettre en avant les produits, faire progresser le chiffre d'affaire, confectionner un pain de qualité ou revisiter la pâtisserie, ces activités impliquent des savoir-faire qui

s'acquièrent avec l'expérience et la formation. *« Je forme mes salariés pour qu'ils progressent, qu'ils restent créatifs et qu'ils gardent leur goût du métier. J'ai fait le choix de la formation en intra car ça facilite les échanges entre nous et ça nous permet de nous retrouver... »* (un dirigeant). Fidéliser les salariés, c'est disposer de suffisamment de temps pour évaluer les besoins de chacun et amener le personnel au niveau attendu. Sur la durée, cet investissement est profitable à l'entreprise.

### ➔ Faciliter la transmission de l'entreprise

Le capital de l'entreprise est matériel, financier mais aussi humain. Savoir-faire de production, qualité de la relation client, autonomie dans le travail, ambiance dans l'équipe sont autant d'atouts en cas de transmission de l'entreprise. *« C'est en toute confiance que j'ai acheté cette boulangerie. L'emplacement était bon et je savais que l'équipe était fiable. Les produits fabriqués étaient de qualité et le challenge pour moi, c'était de faire encore mieux avec eux ! »* (un dirigeant). Fidéliser les salariés, c'est préserver les compétences, faciliter la continuité des activités et ainsi réussir la transmission d'entreprise.

### ➔ Baisser les coûts et gagner du temps

Au four et au moulin ! Les journées sont souvent trop courtes pour les dirigeants qui témoignent d'un manque cruel de temps. Recruter et former les salariés est un investissement qui s'alourdit lorsque les départs se répètent. Pour ce dirigeant, *« Lorsqu'un boulanger nous quitte, c'est toujours très difficile de le remplacer. Même si le remplaçant est qualifié, il lui faut du temps pour prendre ses marques, connaître les goûts de la clientèle, et s'intégrer à l'équipe. Tout ça prend du temps et ça peut coûter cher »*. Fidéliser ses salariés, c'est économiser de l'argent et un temps précieux.

# 3 causes majeures : s'expliquer les départs



## Un temps de recul, des clefs de réponse

Le plus souvent, le dirigeant cumule à la fois une activité de production et gère en parallèle un ensemble d'activités nécessaires au fonctionnement de son entreprise. Pris par ses activités, il manque parfois de recul pour mieux appréhender les questions humaines ou d'organisation. Pourtant, le dirigeant est la clé de voûte d'une fidélisation réussie des salariés. Il s'attachera donc à marquer une pause et à s'accorder du temps pour analyser la situation de son entreprise et ses pratiques.

**Pour agir sur la fidélisation, intéressons-nous aux motifs des départs. Les causes peuvent être différentes et peuvent se combiner. Elles peuvent être organisées en trois grandes familles : la santé, les compétences et la motivation. Voici les chiffres clefs et les explications qui renseignent sur l'ensemble de la profession.**

## Quand la motivation n'est plus entretenue...

Même lorsqu'elle existe, la motivation au travail doit être stimulée pour être préservée tout au long de la vie professionnelle. Or parfois, dans l'entreprise, l'équation entre les aspirations et les évolutions ne se fait plus bien : gagner en autonomie et responsabilité, être mieux reconnu, acquérir de nouvelles compétences... Pour certains, la routine et le découragement s'installent au fil du temps.

## Quand la santé se dégrade...

Dirigeant et salariés s'exposent aux risques professionnels liés au métier. Lorsque la prévention n'est pas suffisante ou inefficace, la santé peut se dégrader. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les affections respiratoires ou les troubles musculosquelettiques. « *Les jours de grosse production, c'est plus difficile. On n'a pas droit à l'erreur et il faut travailler vite. En fin de journée, j'ai des douleurs au dos et aux épaules* » (un boulanger expérimenté). Par ailleurs, l'impact des contraintes du travail sur la santé peut être perçu différemment selon l'âge.

## Quand l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est difficile...

Au fil de la vie professionnelle et familiale, les attentes et priorités évoluent. L'articulation entre les temps de la vie personnelle et professionnelle se construit plus ou moins bien selon le parcours de chacun et parfois, des difficultés apparaissent : « *Malgré mon expérience et mon ancienneté, je n'ai pas de week-end et je ne dispose pas de temps pour ma famille. Si ma situation ne change pas, je quitterai la profession car à 50 ans, je ne pourrai plus faire autant d'heures et travailler tous les week-ends* » (une vendeuse expérimentée).

# Quand les chiffres parlent

## La démographie

- En 2009, la profession comptait 160 000 personnes, dont 13% d'apprentis et 18% de chefs d'entreprise. En Lorraine, c'est 8 000 actifs en emploi.
- La pyramide des âges montre que la population est jeune avec une moyenne d'âge des salariés d'environ 32 ans. Elle est féminisée à 51%.
- De nombreux départs touchent les salariés de moins de 30 ans, les apprentis sont particulièrement concernés.

## La santé

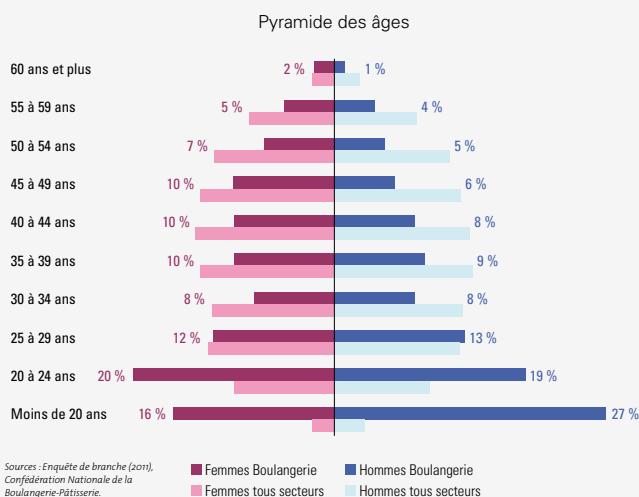
Les pathologies liées au travail repérées dans la profession sont les suivantes :

- Troubles du sommeil, fatigue persistante, troubles de l'humeur et troubles digestifs liés au travail de nuit ou aux horaires décalés.
- Asthme d'origine professionnelle. ¼ de ceux qui déclarent cette maladie sont des boulangers.
- Maux de dos et douleurs articulaires, principalement liés aux manutentions, aux gestes répétitifs et aux postures contraignantes.
- Troubles veineux liés à la position debout prolongée.
- Fréquence de l'obésité et des caries dentaires.

Sources : INRS (DMT 2002), CNAMTS (2012), EVREST (2013), EPSAT Vosges (plan boulangerie 2012-13).

## Les chiffres clefs

- **17 %** des effectifs masculins sont âgés de plus de 45 ans
- **6 %** des emplois de la fabrication sont occupés par des femmes



## Les départs

Les départs observés concernent particulièrement les salariés les plus jeunes dont les apprentis. Les motifs exprimés :

- **Création d'entreprise** : en général, les salariés expérimentés souhaitant évoluer reprennent ou créent leur entreprise.
- **Dégradation de la santé** : suite à un accident, à une maladie professionnelle ou face à des douleurs chroniques, le maintien en emploi est difficile. Pour certains, quitter la profession correspond à un enjeu de préservation de leur santé.
- **Rupture de contrat d'apprentissage** : au plan national, 25% des contrats signés sont rompus. Les causes évoquées renvoient à un déficit d'orientation, à l'intégration en entreprise, à l'acquisition des compétences et aux difficultés personnelles.
- **Départ vers d'autres professions** : la recherche d'un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et plus largement, la recherche d'une autre qualité de vie au travail.