



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

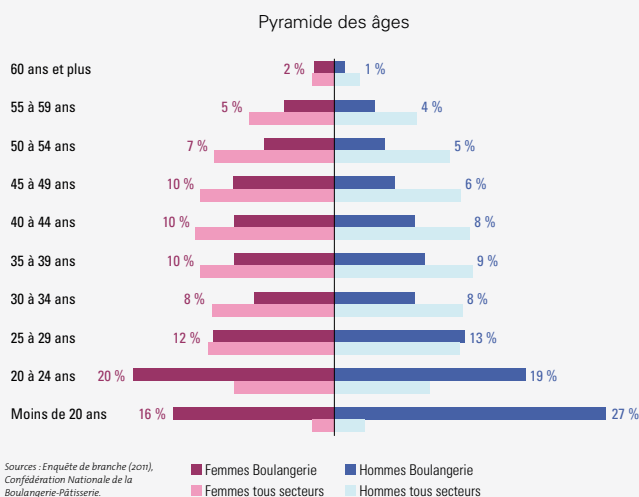
Les pathologies liées au travail repérées dans la profession sont les suivantes :

- 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.

15 actions : les leviers de la fidélisation



Fidéliser les salariés, c'est agir concrètement sur...

1 ... la santé

La préservation de la santé passe en particulier par la qualité de l'air respiré, la limitation du travail de nuit, l'anticipation des périodes de fêtes, l'adaptation du mobilier et des espaces de travail, la qualité des relations clients.

3 ... l'engagement

Le maintien de l'engagement passe par l'ambiance de travail, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, la valorisation du travail réalisé, le projet d'entreprise, la reconnaissance du travail accompli, la cohésion de l'équipe.

2 ... les compétences

L'entretien des compétences concerne toutes les étapes de la vie professionnelle des salariés : la professionnalisation des apprentis, le soutien à la créativité et à la vente, la gestion du temps. C'est aussi le développement de compétences transversales favorisant l'employabilité, la polyvalence et l'évolution professionnelle, y compris pour la reprise d'activité.

Agir de manière simultanée sur la santé, les compétences au fil du temps et l'engagement au quotidien, est la réponse pour fidéliser et sécuriser les parcours professionnels des salariés. Pour cela, le rôle du dirigeant est primordial. S'accorder du temps pour analyser la situation de son entreprise et définir un plan d'actions permettra de progresser.

Les pages suivantes présentent 15 actions concrètes, rassemblées dans les 3 thèmes : santé, compétences et engagement. Les actions et illustrations proposées sont tirées de l'expérience d'artisans. Elles sont plus ou moins simples à mettre en place mais dans tous les cas, elles sont prometteuses. À vous d'agir !

Préserver la santé au travail par...



La qualité des matériels et l'agencement des locaux

L'exercice des métiers de la boulangerie-pâtisserie implique de nombreuses manutentions (sacs de farines, plaques de cuisson, caisses de pains...), réalisées au cours des activités de production, de vente, de réapprovisionnement ou d'entretien des locaux. Les locaux mal agencés, comme l'usage de matériels inadaptés ou non entretenus, peuvent être la cause de manutentions superflues, de sollicitations physiques excessives, de temps d'exécution plus longs ou de coopérations plus difficiles.

Au plan physique, des douleurs peuvent être ressenties (épaule, dos et jambes) tandis qu'au plan psychologique, c'est le sentiment d'être gêné, empêché ou contraint dans son travail qui domine. Pour préserver la santé de tous et pour gagner en efficacité, le dirigeant portera attention à l'aménagement des espaces de travail, à la cohérence de leur implantation, à la qualité du mobilier et des matériels.

L'action sur les matériels et outils concerne particulièrement :

- Le choix et l'achat. L'investissement dans des matériels de qualité est profitable à tous du fait des gains de productivité et d'un travail plus facile. *« Chaque mois, j'investis dans du matériel. Le travail est moins pénible et ça fait économiser du temps pour faire d'autres choses. C'est un vrai avantage de travailler avec du matériel de qualité, pour eux comme pour moi »* (un dirigeant). S'il faut être vigilant au coût et à la performance des matériels, il faut l'être aussi sur le plan du confort d'usage. Émission sonore (pétrin...), poids (caisse à pain), maniabilité (roulements chariots), profondeur et hauteur des éléments (vitrine frigorifique) sont des critères à ne pas négliger pour préserver la santé.

Le métier comporte des risques pour la santé des salariés et du dirigeant : lombalgie, troubles musculosquelettiques, allergies respiratoires, stress et fatigue chroniques... Lorsque la maladie se déclare ou lorsque l'accident arrive, c'est toute l'entreprise qui doit faire face et qui en souffre. Agir chaque jour en prévention, c'est s'assurer de ne pas exclure ou de s'exclure soi-même du métier pour cause de santé dégradée.

- L'entretien régulier. Silo, diviseuse, chambre de pousse, four... nécessitent un entretien préventif régulier pour favoriser la longévité du matériel et pour limiter les pannes coûteuses. Une chambre de pousse inopérante peut dégrader la qualité du pain, l'organisation du travail, la vente aux clients et la motivation des salariés.

L'action sur les espaces de travail concerne en particulier :

- L'implantation des zones de travail (magasin, fournil, réserve, aire de livraison...). Elle est définie selon les activités réalisées, l'accessibilité des personnes et des matériels, les flux entre les zones... *« Les espaces ont été organisés de telle sorte que la réserve à farine soit placée à proximité des pétrins. Les farines sont bien rangées et on utilise un diable pour moins se fatiguer »* (un dirigeant).
- Un éclairage suffisant et un confort de l'ambiance thermique, en toute saison.
- La prise en compte des besoins de la vie courante. Espace de repos ou de repas, toilettes et douches sont des équipements qui offrent du confort aux salariés, permettent de limiter les déplacements, et qui favorisent l'hygiène.

Tout projet de réaménagement est l'occasion de penser ces sujets, comme en témoigne l'expérience de ce dirigeant, *« Nous avons complètement réaménagé l'espace de plonge pour le rendre plus fonctionnel et mieux ranger le matériel. Nous avons placé de nouvelles étagères, nous avons aussi acheté un lave batterie pour faciliter le lavage des gros éléments. On y passe moins de temps et la vaisselle n'est plus une corvée ! »*.

Préserver la santé au travail par...



Un air sain

L'asthme et les rhinites sont liés à l'exposition aux poussières de farine. La rhinite comme l'asthme peuvent être reconnus comme maladies professionnelles. Ces affections respiratoires peuvent arriver à tout moment de la carrière et touchent tous les salariés, à la vente comme à la production. Identifier les principales sources d'émission de poussières de farine pour limiter au maximum l'exposition est indispensable. Pour cela, il s'agit de :

- Choisir des machines émettant peu de poussières : pétrin à capot fermé et système de temporisation, diviseuse anti-projection...
- Limiter l'émission de poussière en ayant des gestes préventifs : vider les sacs de farine sans les secouer, éviter le fleurage excessif et à la volée, ne pas secouer les couches...
- Nettoyer régulièrement les locaux et les vêtements de travail : préférer l'usage de la raclette pour le plan de travail, l'aspirateur professionnel, laver les vêtements sur place.
- Utiliser des farines de fleurage dégageant moins de poussières : l'usage de farine de riz, par exemple, diminue les émissions de poussières par rapport à la farine de blé.

Dans tous les cas, le système de ventilation des locaux doit permettre le renouvellement de l'air ambiant. Lorsque cela est possible, la mise en place d'un captage localisé est souhaitable.

Moins de travail de nuit

Le travail de nuit est une réalité qui concerne en particulier le personnel de production. Selon l'âge, le rapport au travail de nuit est vécu différemment. Avec l'avancée en âge, il est moins bien toléré, comme l'explique ce boulanger expérimenté : « *Avec le temps, le travail de nuit est plus difficile à supporter. Je résiste moins à la fatigue et je récupère moins bien* ». De leur côté, les plus jeunes éprouvent des difficultés pour concilier le rythme de vie personnelle et professionnelle. Tous ne parviennent pas à s'astreindre à une hygiène de vie la semaine et le week-end.

Pour tous, le travail de nuit peut provoquer des troubles du sommeil et certaines pathologies (troubles digestifs, maladies cardiovasculaires).

Lorsque cela est possible, l'action du dirigeant porte sur la mise en place d'équipes alternantes, la semaine et le week-end. Par ailleurs, l'action sur le matériel peut contribuer à une moindre exposition au travail de nuit. Les chambres de pousses contrôlées permettent de préparer la production la veille et de démarrer plus tard le matin. Si elles sont combinées à un four programmable, l'économie de temps est substantielle et profitable à tous. « *Avec les cellules de fermentation, on peut préparer les produits la veille et transformer trois heures de nuit en trois heures de jour* » (un dirigeant).



L'anticipation des pics d'activité

L'activité en boulangerie-pâtisserie subit des pics d'activité. Qu'ils se situent dans le courant de la journée (matin, midi) ou selon les périodes de l'année (Pâques, Noël...), le corps est mis à rude épreuve. Réussir ces périodes d'intense activité est pourtant source de satisfaction, comme l'exprime ce boulanger : « *Les périodes de fêtes, c'est ce qu'il y a de plus difficile dans le métier. Pour nous, c'est un défi à relever. Lorsque l'on réussit à sortir la production, on est fier et c'est un vrai plaisir* ». Pour préserver la dimension positive de ces périodes, il s'agit :

- De repérer les difficultés rencontrées quotidiennement et d'expérimenter des solutions. De la sorte, l'entreprise sera mieux armée pour gérer les pics d'activité. « *Si l'entreprise ne fonctionne pas bien en période normale, alors ce sera pire en période de fêtes. Il faut déjà traiter les problèmes repérés au quotidien* » (un dirigeant). Les actions de progrès concernent les moyens matériels et humains, l'organisation, la connaissance des produits, la communication interne...
- De faire un bilan des périodes passées avec le personnel. Tirer profit des expériences passées pour progresser, en confrontant les expériences des personnels de vente, de production et d'encadrement.
- De préparer les périodes de fêtes. L'anticipation de ces périodes permet de se préparer collectivement aux objectifs attendus. Un travail en équipe sur la gamme de produits proposés aux clients (pâtisseries, pains, chocolats,...) permettra par exemple de tester les procédés de fabrication, de s'approprier les compositions et saveurs, de réfléchir aux présentations et emballages...



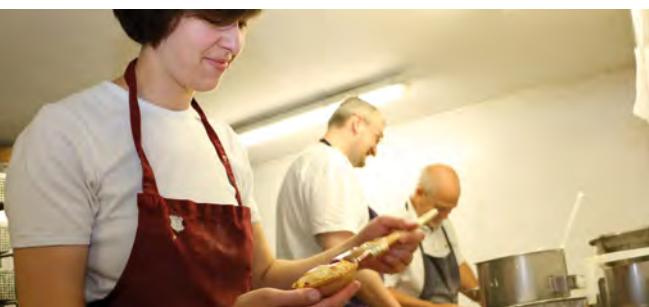
Une bonne gestion de la relation client

Pour le salarié, la relation au client est le plus souvent une source de plaisir. Toutefois et dans certaines circonstances, la relation peut être difficile à tenir, du fait notamment :

- De la qualité du travail. En cas de non qualité ou de défaut de commande, le personnel peut être mis en difficulté. « *Si les commandes sont oubliées, si la production est en retard ou ratée, je suis en difficulté car c'est moi qui gère tout ça face au client* » (une vendeuse expérimentée).
- Du comportement de certains clients. « *Si un client est nerveux, je fais passer un message avec de l'humour par exemple. Je sais décaler un client* » (une vendeuse expérimentée).
- De situations émotionnellement sensibles, par exemple lorsqu'un client confie un drame personnel. « *Une cliente me parle souvent du décès d'un proche. Il faut que je prenne plus de temps pour l'écouter même si je garde de la distance* » (une vendeuse).

Bien gérer la relation au client nécessite des compétences à part entière et implique le bon fonctionnement de l'entreprise. La qualité de l'organisation, la communication dans l'équipe, comme le savoir-faire relationnel des salariés sont déterminants. Pour progresser sur ce sujet, l'entreprise mobilisera la formation, les échanges de pratiques, l'auto-évaluation de son fonctionnement, les retours clients.

Développer les compétences par...



Le développement des compétences, celles du dirigeant comme celles des salariés tout au long de leur vie, permet d'acquérir de nouveaux savoir-faire et d'être en capacité de se renouveler. C'est aussi le moyen de développer les responsabilités et l'autonomie des salariés, ou de leur permettre de rebondir vers d'autres activités professionnelles. Bref, les compétences sont un levier de développement pour tous.

La professionnalisation des apprentis

Que ce soit en vente ou en production, l'apprentissage permet d'acquérir la culture du métier, de maîtriser les techniques et les gestes professionnels essentiels à l'exercice du métier. La qualité de l'apprentissage passe notamment par l'intégration dans l'équipe, la progressivité du parcours de compétences, l'évaluation des savoir-faire. À chaque étape, le tuteur saura encourager l'apprenti dans sa progression, repérer les difficultés et apporter son aide. *« Mon apprentissage m'a permis d'apprendre les bases du métier et d'être capable de sortir la production. Ceux qui n'y arrivent pas, ils ne trouvent pas de travail »* (une boulangère débutante). L'apprentissage concerne aussi l'hygiène de vie, la sécurité, la prévention des risques professionnels. *« Au début je fleurais beaucoup trop et je mettais de la farine partout. Je ne savais pas que la farine pouvait causer des problèmes. Alors, on m'a montré comment faire différemment. Maintenant, je suis plus précis et je me sers beaucoup du tamis. Ici, on utilise aussi la farine de riz parce qu'elle fait moins de poussières »* (un apprenti).

Ainsi exposés aux réalités du métier, les apprentis développent leurs savoir-faire, gagnent en autonomie et en employabilité.

La connaissance de son activité et de sa clientèle

Développer la clientèle et le chiffre d'affaire, passe par la qualité des produits proposés, mais pas seulement. Il faut conseiller la clientèle et lui donner envie de tenter la nouveauté. Cela est possible en s'appuyant sur une bonne connaissance des produits, des procédés de fabrication, une implication dans le choix des produits, ou encore l'évaluation de la qualité. Réussir l'objectif économique de l'entreprise, c'est rompre la frontière entre le personnel de vente et de production pour tirer profit des connaissances sur la clientèle et ses besoins. Des informations peuvent être déterminantes, comme l'explique cette vendeuse itinérante : *« Lorsque je charge la production, je sais d'avance ce qui va être difficile à vendre »*.

Pour y parvenir, le dirigeant s'appuiera sur la formation aux produits, les échanges réguliers en équipe, l'analyse des retours clients et des dysfonctionnements ou encore la formation à la cuisson. Développer la clientèle, c'est l'occasion de réaliser un travail collectif en s'appuyant sur les compétences de chacun. C'est l'expérience de ce dirigeant qui indique que *« la vente en tournée perdait de la vitesse. Ensemble, on a décidé d'améliorer la qualité des produits, de développer l'épicerie, et de faire des offres promotionnelles... »*.



L'encouragement à la créativité

Les dirigeants attendent des boulangers comme des pâtisseries une capacité à améliorer et renouveler la gamme de produits. C'est à cette condition que l'entreprise préserve sa clientèle.

Pour faciliter le travail du professionnel : discuter des évolutions souhaitées, définir des orientations, placer des limites de coûts... Partir de la carte existante, la comparer avec d'autres, travailler des thèmes ou renouveler les produits selon les saisons, permet de préserver des repères sans brider l'imagination. La formation s'avère utile. L'acquisition de nouvelles techniques, le travail de nouveaux produits, la rencontre avec d'autres professionnels sont des sources de créativité. *« Chaque année, on renouvelle notre carte de pâtisserie. Tout le personnel y participe. On parle de ce qui marche et de ce qui ne marche pas. On va dans d'autres établissements pour voir ce qui se fait. Ça crée un esprit d'équipe et le pâtissier ne travaille pas seul. C'est un travail d'équipe »* (un dirigeant). Être créatif, c'est progresser dans sa pratique professionnelle.



Une bonne gestion des temps

Dans les entreprises à faible effectif, la place du dirigeant est centrale. Impliqué dans les activités de production, il l'est aussi sur la gestion ou le management. À tout moment, il peut être sollicité sur des sujets très variés et plus ou moins importants comme l'explique ce dirigeant : *« Lorsqu'on est dans l'entreprise, on peut être amené à réagir sur tout un tas de choses alors même que l'on est occupé, que l'on est fatigué ou que l'on ne dispose pas de toutes les informations »*. Ainsi, par manque de temps, il peut traiter trop rapidement certains sujets et en délaisser d'autres, comme en témoigne ce salarié :

« Lorsque le chef est stressé, son comportement change. Il va être sec et très directif. Du coup, on est tendu et on a l'impression qu'il ne nous écoute pas ».

Déléguer certaines responsabilités peut être une solution. Néanmoins, il est essentiel d'accorder une part de son temps de travail pour chacune de ses responsabilités. *« Avant, je traitais les problèmes à chaud et ça ne marchait pas bien. J'ai décidé de consacrer tous mes vendredis après-midi pour la gestion et les rendez-vous avec les salariés. Je traite les problèmes avec tous les éléments nécessaires et c'est plus efficace »* (un dirigeant).

Organiser son temps, c'est donner des repères. Organiser des rendez-vous réguliers permet de traiter de tous les sujets et d'apprendre à travailler ensemble.



L'enrichissement des activités

Les possibilités de parcours professionnels restent limitées. La spécialisation par poste de travail peut être source de monotonie. Mais différentes responsabilités peuvent enrichir l'activité. Gestion des stocks, management, tutorat, mise en place et décoration, cuisson du pain pour le personnel de vente, vente en magasin pour le personnel de production... sont des pratiques qui enrichissent les activités quotidiennes. *« Au début, je ne faisais que la vente et l'entretien du magasin. Au bout de quelques années, je m'ennuyais surtout dans les périodes creuses de la journée. J'ai pris l'initiative de faire d'autres choses. Aujourd'hui, mon patron me charge de la gestion du planning, des stocks et commandes, je cuis le pain l'après-midi... Mon travail est varié et intéressant. Je suis épanouie »* (une vendeuse).

Dans cette logique, le dirigeant se place dans un rôle d'animation et de direction. Seule précaution, le dirigeant doit suivre l'équipe au juste niveau de responsabilité, énoncer des buts clairs, évaluer les réalisations. Selon le besoin, un parcours de formation sera élaboré avec lui.

Développer l'engagement de tous par...



L'engagement est un levier essentiel à la fidélisation et un facteur de développement de l'entreprise. Au sein de l'équipe, le dirigeant tient le rôle principal. Selon qu'il soit bien ou mal joué, il renforce l'engagement des salariés ou le fragilise. Cela demande des habiletés et d'y consacrer du temps. La formation continue comme l'organisation des temps, sont pour lui des moyens pour bien manager son équipe.

Un équilibre entre vie professionnelle et personnelle

Le personnel de la profession se caractérise notamment par la jeunesse des boulangers-pâtisseries et la féminisation du personnel de vente. Selon la constitution de l'équipe (situation, âge, genre), les besoins de chacun peuvent évoluer dans le temps.

Chacune des étapes de la vie (apprentissage, développement, vieillissement) s'accompagne d'attentes et de besoins spécifiques : le désir de responsabilités, le salaire, ou se préserver. Pour le dirigeant, l'écoute des aspirations de chacun permet d'anticiper des difficultés et de construire des réponses en termes de rôle, de formation et d'orientation. Il s'agit de concilier au mieux les intérêts du personnel et l'intérêt de l'entreprise. *« Pour préserver ma vie personnelle et mon personnel j'ai décidé de la fermeture de la boulangerie le dimanche. Je sacrifie du chiffre d'affaire mais on s'y retrouve tous, à la vente comme à la production »* (un dirigeant).

Le pari de la reconnaissance

Le salaire est déterminant pour attirer et fidéliser les salariés. Pour être attractive et comprise, la rémunération doit être en lien avec la stratégie de l'entreprise et récompenser les évolutions.

Par ailleurs, la reconnaissance ne passe pas seulement par la rémunération. Le respect de la réglementation du travail, en termes de temps de travail par exemple, est un élément de base pour instaurer des relations responsables et équilibrées. Le dirigeant pourra aussi répondre à d'autres attentes des salariés comme la convivialité, la responsabilisation, la souplesse dans l'organisation ou l'achat de matériel performant et de qualité... *« J'ai proposé des vêtements de travail aux salariés et j'ai fait réaliser des plaques avec leur prénom et fonction. Ça leur a fait très plaisir. Ils se sentaient plus reconnus et responsabilisés »* (une dirigeante).

Faire participer l'apprenti à un concours, saluer l'implication de l'équipe après une période de fête en offrant des formations très attendues sont d'autres exemples pour permettre de concilier le besoin de reconnaissance des salariés et l'intérêt de l'entreprise.



Le plaisir de réussir ensemble

La qualité des relations de travail entre le personnel de production et de vente est essentielle pour fournir un service de qualité et proposer de bons produits. La mutualisation des savoir-faire, l'esprit d'équipe, l'émergence de compétences collectives, l'information réciproque, nécessitent de la pratique. *« Pour que ça marche, il faut qu'ils se parlent et qu'ils travaillent ensemble. L'organise des sorties après les grosses périodes ou pour fêter des événements. C'est une façon de les rapprocher »* (un dirigeant). Réussir ensemble relève ainsi de l'intérêt mutuel dans l'équipe et entre le dirigeant et les salariés. La qualité du collectif passe par :

- L'implication définit les objectifs, rappelle les contributions pour la réalisation de ce projet et favorise les intérêts communs.
- Les coopérations : les susciter en renforçant la capacité d'agir (rôle d'entraîneur). Un management participatif permet à chacun de développer des compétences, de prendre part aux décisions, de s'organiser pour atteindre les buts et de faire des propositions.
- L'adhésion positive : proposer un cadre de référence reposant sur des valeurs d'équipe, en étant garant de l'équité de traitement en précisant les règles du jeu (rôle d'arbitre) et en valorisant les résultats collectifs (la fierté d'appartenance).



Un projet d'entreprise compris et partagé

Le dirigeant est une figure essentielle pour les salariés. Sa vision du métier, sa perception des évolutions à venir, sa capacité à définir des orientations, sont des repères

favorisant l'engagement des salariés. *« Ici, le patron a des idées et il en veut. C'est rassurant »* (une vendeuse).

Par ailleurs, l'image de l'entreprise comme sa notoriété sont des facteurs de confiance. Qu'il s'agisse de l'esthétique du magasin, de l'hygiène des locaux, de la tenue des salariés ou de la qualité des produits, ces choix traduisent un positionnement de l'entreprise.

Pour être compris et partagé, le projet sera discuté avec les salariés, comme le rappelle ce dirigeant : *« Les salariés sont les yeux et les oreilles de l'entreprise. Je les implique dans les décisions sur la production et la vente »*.

L'image et le projet de l'entreprise offrent des repères aux salariés : ils se projettent dans l'emploi et la profession.



La fierté du travail accompli

Difficile d'exercer les métiers de la boulangerie-pâtisserie sans le sens du service, le goût des bons produits et le travail bien fait. Dans les métiers de l'artisanat plus qu'ailleurs, le savoir-faire et le rapport au produit ont une valeur importante.

L'artisan boulanger comme l'employé de vente et de production s'identifient aux produits vendus et sont sensibles aux retours des clients. Fabriquer et vendre de beaux produits sont des facteurs de satisfaction et d'engagement pour le personnel. Attirer le personnel qualifié et le fidéliser, c'est être en capacité de mettre en œuvre les valeurs de métier comme la tradition. C'est ce que cultive ce dirigeant, lorsqu'il explique que *« Avec les salariés, je recherche toujours à faire mieux. Dans la présentation, les produits, l'accueil. Bien travailler, c'est notre ciment »*.

NAF, j'évalue mon entreprise et j'agis

Sur quoi agir en priorité ? L'outil ludique présenté dans ces 3 pages est nommé **NAF** (Nos Atouts pour Fidéliser). Il permet d'évaluer là où nous en sommes, puis de repérer les actions prioritaires pour changer les conditions de travail. Suivons les étapes !

Étape 1 : j'évalue par 30 questions clefs

NOTRE ÉVALUATION

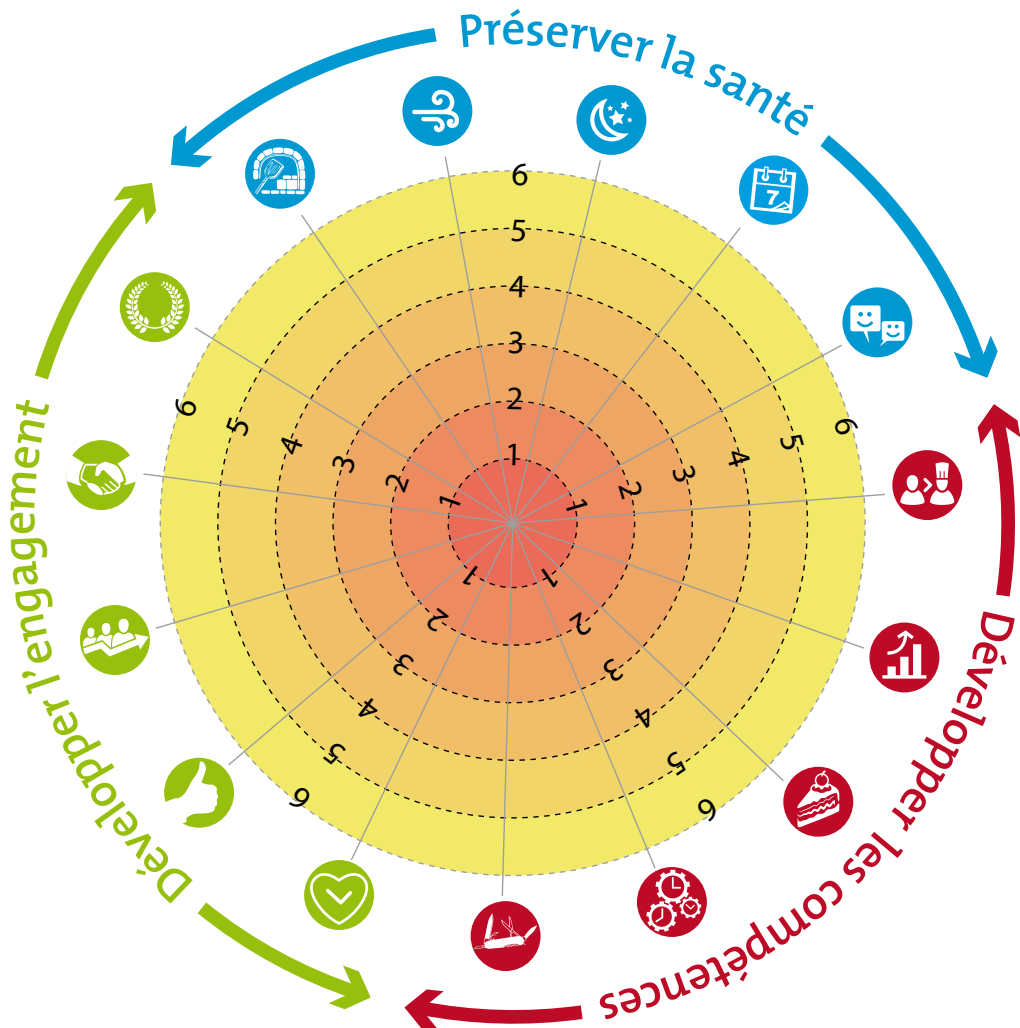
Pour chaque question, je choisis le niveau qui correspond le mieux à la situation dans notre entreprise. Je peux répondre individuellement, dirigeant ou salarié, ou faire cet exercice en groupe. Je reporte en bout de ligne, le score additionné de chaque paire de questions (0 à 6).

	Non pas du tout	Non pas vraiment	Oui un peu	Oui tout à fait	Score de 0 à 6	
1. La qualité des matériels et l'agencement des locaux						
Nos équipements et matériels sont aux normes, entretenus, faciles à manipuler et à déplacer.	o	1	2	3		
Les espaces dédiés aux stockage, vente et production sont suffisants. Leur agencement limite déplacements et manutentions.	o	1	2	3		
2. Un air sain						
L'équipement, le matériel et les méthodes de travail limitent le dégagement de poussière de farine.	o	1	2	3		
Le laboratoire et le magasin sont aérés, sans poussière ni moisissure, et le nettoyage se fait facilement.	o	1	2	3		
3. Moins de travail de nuit						
L'organisation de la production et la pousse contrôlée permettent de limiter le travail de nuit au strict nécessaire.	o	1	2	3		
Le travail de nuit est bien vécu car le rythme de vie personnelle est adapté.	o	1	2	3		
4. L'anticipation des pics d'activité						
Les pics d'activité de la journée sont anticipés et préparés pour limiter le stress !	o	1	2	3		
En périodes de fêtes, notre équipe est préparée. Elle sait faire face au volume et connaît les nouveautés.	o	1	2	3		
5. Une bonne gestion de la relation client						
Le client râleur arrive : les vendeuses sont formées et arrivent très bien à désamorcer la situation conflictuelle.	o	1	2	3		
Forte affluence au magasin : les vendeuses maîtrisent leur stress, maintiennent un bon rythme et une bonne ambiance.	o	1	2	3		
6. La professionnalisation des apprentis						
L'intégration de nos apprentis est organisée et préparée : livret d'accueil, présentation du matériel et des produits...	o	1	2	3		
L'apprenti n'est pas seul : un expérimenté lui montre les gestes efficaces et les moins fatigants. Il est soutenu dans sa progression.	o	1	2	3		
7. La connaissance de son activité et de sa clientèle						
Les vendeuses et les boulangers s'intéressent et connaissent bien les souhaits des clients.	o	1	2	3		
Les remarques négatives des clients sont transmises par les vendeuses au boulanger qui les prend en compte.	o	1	2	3		
8. L'encouragement à la créativité						
Être créatif, c'est essentiel. Personnel de vente et de fabrication participent ensemble à l'élaboration des produits.	o	1	2	3		
Le personnel de vente et de fabrication est encouragé à participer à des démonstrations et à des concours.	o	1	2	3		
9. Une bonne gestion des temps						
Très demandé, le patron gère pourtant bien son temps et le consacre à chaque chose utile.	o	1	2	3		
Les problèmes sont bien identifiés et traités sans urgence mais dans les temps, par un dialogue constructif.	o	1	2	3		
10. L'enrichissement des activités						
L'équipe s'entraide et se comprend car « chacun connaît le travail de l'autre ».	o	1	2	3		
Le personnel se sent bien dans son poste car le travail est enrichissant et varié. Des responsabilités sont proposées.	o	1	2	3		
11. Un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle						
Les plannings sont concertés et revus régulièrement selon les impératifs de l'entreprise et les attentes de chacun.	o	1	2	3		
Le personnel trouve dans l'entreprise, un équilibre entre les exigences professionnelles et sa vie personnelle.	o	1	2	3		
12. Le pari de la reconnaissance						
Chacun se rend compte des heures effectuées et les prend en compte.	o	1	2	3		
Le travail bien fait et les efforts sont reconnus et encouragés verbalement ou financièrement.	o	1	2	3		
13. Le plaisir de réussir ensemble						
Toute l'équipe travaille dans une ambiance soudée et dans le respect de chacun.	o	1	2	3		
Des moments d'échanges et de convivialité sont organisés régulièrement.	o	1	2	3		
14. Un projet d'entreprise compris et partagé						
Le patron a une ambition pour notre fournil : il sait où il veut aller et comment.	o	1	2	3		
L'équipe est entraînée et impliquée dans le projet de l'entreprise.	o	1	2	3		
15. La fierté du travail accompli						
Nous sommes fiers de l'image de l'entreprise et souhaitons la faire découvrir.	o	1	2	3		
Nous sommes fiers des produits que nous vendons.	o	1	2	3		

Étape 2 : nous positionnons nos points forts et nos points faibles

Nous inscrivons le résultat de notre évaluation sur la cible. Nous reportons les scores des 15 paires de questions sur le niveau de 0 à 6 de la cible. Nous relierons chacun des 15 points pour obtenir ainsi un graphique.

Comment lire le résultat ? La surface du graphique est élevée : notre évaluation est bonne et il faut maintenir le cap. La surface est faible : beaucoup de progrès restent à faire ! Les pics indiquent nos points forts, les creux indiquent les priorités d'action.



Étape 3 : nous définissons les priorités pour agir

Beaucoup reste encore à faire : maintenir le cap... ou changer radicalement ? Comment ne pas se perdre face à ces multiples actions ? Prioriser !

- Des pics et des scores forts ? C'est encourageant. Il s'agit sur ces thèmes de maintenir les pratiques du fournil et de s'assurer qu'elles vivent bien avec le temps.
- Des creux révélateurs de scores trop faibles ? Des actions correctives sont donc à mener dans le fournil. Mais il faut prioriser. Mieux vaut mener 2 ou 3 actions concrètes.

Dans tous les cas, la progression est possible. Pour chacun des thèmes retenus prioritaires, nous nous reportons au chapitre correspondant du guide.

EXEMPLE DE LA BOULANGERIE «PÂTE À PAIN»

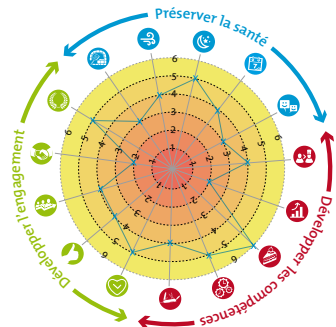
« Pâte à Pain » met le paquet sur la vente et le réagencement du fournil.

La boulangerie « Pâte à Pain » a réalisé son évaluation avec l'outil NAF. Le patron boulanger a fait participer les 7 salariés, vente et production. Chacun a répondu individuellement aux 15 questions, puis toute l'équipe a discuté de ses réponses pour se mettre d'accord sur un seul score par question.

Résultats de l'outil NAF :

Exemple de la cible une fois complétée

Thèmes de l'outil NAF	Chaque question	Chaque thème	Score de 0 à 6
1. La qualité des matériels et l'agencement des locaux	Les équipements et matériels sont adéquats, entretenus, faciles à manipuler et à déplacer.	0 1 2 3 4 5 6	3
2. Un air sain	Les espaces dédiés aux stocks, vente et production sont suffisants ainsi qu'un agencement fluide déplacements et déplacements.	0 1 2 3 4 5 6	4
3. Moins de travail de nuit	L'organisation de la production et la gestion commerciale permettent de limiter le travail de nuit au strict nécessaire.	0 1 2 3 4 5 6	5
4. L'anticipation des pics d'activité	Les pics d'activités de la journée sont anticipés et préparés pour limiter le stress.	0 1 2 3 4 5 6	4
5. Une bonne gestion de la relation client	Le client salue avant : les vendeuses sont formées et arrivent très bien à dévaliser la situation difficile.	0 1 2 3 4 5 6	3



Points positifs

En discutant, patron et salariés sont d'accord sur les enseignements de ce graphique. Les points positifs encouragements et pour lesquels ils maintiendront leurs efforts :

- Les produits sont exceptionnels car créativité et qualité ont toujours été suscitées chez les boulangers. Score 6 et 5 aux questions 8 et 15 !
- Le temps de travail et les horaires sont appréciés. C'est le résultat d'une bonne gestion du planning et de l'achat de la chambre de pousse programmable. Score 5 aux questions 3 et 11 !



Points à travailler

- Mauvais scores sur les questions 5 et 7 ! De bons produits ne suffisent pas... c'est la relation client qui est insatisfaisante. Les vendeuses se débrouillent mal lorsque les clients sont exigeants et parfois agressifs... et le patron ne les implique pas dans le repérage de leurs attentes.
- Aïe ! 2 à la question 14. Norbert, le patron, est un boulanger réputé, débordant de projets mais il implique peu son équipe. Elle le lui fait savoir en notant sévèrement cet item.

Actions correctives :

- Ils améliorent les informations entre la vente et le laboratoire. Chaque jour un retour des clients par les vendeuses. De meilleures informations sur les produits. Une formation de perfectionnement pour 2 vendeuses volontaires.
- Norbert sera attentif à impliquer et informer l'équipe des nouveaux projets qu'il a pour le fournil.
- Quant aux boulangers, ils revoient l'agencement des matériels du laboratoire et suppriment ainsi de nombreuses manutentions et déplacements inutiles.

QUELS POINTS RELAIS POUR NOUS AIDER ?



Pour agir concrètement, les professionnels de la boulangerie-pâtisserie ne sont pas seuls. Il existe des appuis pour les aider à progresser. En voici les principaux selon l'action recherchée :

Les points d'appuis pour agir sur la fidélisation...	
... par	... avec
LA SANTÉ	• mon médecin de santé : identifier les risques et aider au maintien en emploi • ma Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail (CARSAT) et mon Régime Social des Indépendants (RSI) : obtenir des recommandations ou des outils de prévention
LES COMPÉTENCES	• ma Chambre de Métiers et de l'Artisanat : m'indiquer des prestataires et nous accompagner • ma Fédération Professionnelle : aider au bilan des besoins et identifier les offres de formation • les professionnels de la formation, comme l'Institut National de la Boulangerie-Pâtisserie ou le Centre d'Application de notre Fédération : accéder aux formations recherchées • OPCALIM : aider au bilan des besoins et identifier les offres de formation
L'ENGAGEMENT	• ma Chambre de Métiers et de l'Artisanat : faciliter l'inventaire des besoins et me guider • les professionnels de la formation : développer mes compétences en ressources humaines • ma Fédération Professionnelle : faciliter l'inventaire des besoins et me guider

Internet est aussi une source d'information intéressante. Par exemple, en tapant sur votre moteur de recherche les mots clefs « asthme du boulanger », vous aurez accès à de nombreux documents donnant des informations et des conseils de prévention...

LES COMPÉTENCES

Votre Fédération Professionnelle régionale ou départementale

trouver des conseils et s'informer sur les formations, les organismes, les moyens de financement

www.languedoc.aract.fr, rubrique publication

un guide pour aider les artisans boulangers à réussir un projet de transformation de leurs locaux

www.boulangerie.org

des informations sur les métiers, les parcours professionnels et formations

www.opcalim.org

aider au bilan, avoir des conseils et financer son projet de formation

Fonds d'Assurance Formation des Chefs d'Entreprise Artisanale (FAFCEA) : accueil@fafcea.com

avoir des conseils et financer la formation des chefs d'entreprises

LA SANTÉ

www.inbpinnov.com

de nombreux documents sur la réglementation, l'hygiène et la sécurité

www.rsi.fr/prevention-pro/boulangers.html

des animations et des conseils de prévention

www.ast74.fr/fr/actions-en-sante-au-travail/etudes/id-23-etude-boulangers

conseils pour l'élaboration du Document Unique d'évaluation des risques professionnels

www.inrs.fr/accueil/secteurs/agroalimentaire/boulangerie-patisserie-meunerie.html

des informations sur les risques professionnels et des conseils pour agir

www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30845.PDF

une plaquette pour repérer les risques et élaborer un plan de prévention

www.boulangerie-sante.com/home/prevention/les-films-de-la-prevention.html

2 mini-films traitant de la prévention bucco-dentaire et des affections respiratoires

www.prevention-artisanat.fr

plateforme d'aide à l'élaboration du Document Unique

REMERCIEMENTS AUX ENTREPRISES PARTICIPANTES :

Boulangerie Frantz - Gosselming
Boulangerie Kaiser - Réding
Boulangerie Le Friang - Sarreguemines
Boulangerie Pernet - Laquenexy
Boulangerie Rein - Schaeferhof
Boulangerie Seyer - Phalsbourg
Boulangerie-pâtisserie du Ruisseau - Woippy
Boulangerie Waldner Fils - Réding
L'Atelier du Pain - Nilvange
La Grange Aux Pains - Montigny-lès-Metz
Maison Schaming - Yutz

REMERCIEMENTS PHOTOS :

Boulangerie Gaston - Courcelles-Chaussy
Boulangerie de La Frontière - Waldwisse
Pâtisserie Breiter - Metz
Studio Hussenot - Metz

AVEC L'APPUI TECHNIQUE DE :

Actions Industrie - Pompey
GIP Formation tout au long de la vie - Nancy

LES RESSOURCES UTILES :

Chambre régionale de Métiers et de l'Artisanat de Lorraine -
Enquête régionale OPALE (2012).
Cellule EVREST - Enquête de santé.
Ensemble pour la Prévention et la Santé Au Travail
(EPSAT Vosges) - Plan boulangerie 2012-2013.
INRS - DMT Prévention des allergies respiratoires
professionnelles en boulangerie-pâtisserie (2002).
Observatoire des métiers des entreprises de boulangerie-
pâtisserie - Rapport de branche (2011).

AVEC LA COLLABORATION DE :



AVEC LE CONCOURS FINANCIER DE :



RÉALISATION ET PUBLICATION :



www.cm-moselle.fr



www.lorraine.aract.fr