



**OBSERVATOIRE des MÉTIERS**  
de l'alimentation en détail



Ces travaux ont été réalisés avec le soutien financier de l'OPCO des entreprises de proximité



**PARADOXES**  
Relier les mondes

**Etude sur la gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises artisanales et du commerce alimentaire de proximité**

**Synthèse**





# SOMMAIRE



1. Présentation de l'étude
2. Les acteurs de la GRH
3. Les pratiques RH des entreprises
4. Plan d'actions

Partie 1

# Présentation de l'étude



Objectif



Méthodologie





# Le contexte et l'objectif

---

Tous secteurs confondus, les activités de gestion des ressources humaines (GRH) se sont aujourd'hui diversifiées, complexifiées et ne relèvent plus de la simple tâche administrative. Elles sont un levier majeur et stratégique pour soutenir l'ensemble des activités des entreprises, bien qu'insuffisamment appréciées comme telles, notamment par les entreprises artisanales et du commerce alimentaire de proximité, confrontées à des difficultés de recrutement ou de fidélisation.

**Cette étude menée par l'Observatoire des métiers dresse un état des lieux des pratiques actuelles de GRH dans les entreprises de son périmètre et identifie les besoins de progression sur lesquels accompagner les entreprises à l'avenir.**





# La méthodologie

1



## UNE ENQUÊTE QUALITATIVE

48 entretiens menés

- Partenaires sociaux
- Chefs d'entreprises
- Partenaires : cabinets RH, comptables, conseillers OPCO, avocats...

2



## UNE ENQUÊTE QUANTITATIVE

- Questionnaire en ligne diffusé auprès d'entreprises et des salariés (perception et attentes)
- 695 réponses de responsables d'entreprise et 135 réponses de salariés à l'enquête

*Les pourcentages présentés dans ce document sont donc calculés sur ces périmètres de répondants*

Plan d'actions

Partie 2

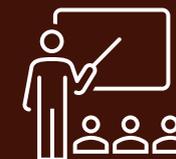
Les acteurs de la  
GRH dans les  
entreprises  
artisanales et du  
commerce  
alimentaire de  
proximité



**Rôle et temps des chefs  
d'entreprises**



**Externalisation  
de la GRH**



**Formation à la  
GRH**

# La gestion des ressources humaines reste la prérogative des chefs d'entreprise



Quelle que soit la branche professionnelle, la gestion des ressources humaines incombe au chef/fe d'entreprise, ce qui lui permet de conserver la vue globale et stratégique de l'entreprise.



A partir de 20 salariés, et lorsque le nombre de points de vente augmente, les fonctions RH sont davantage partagées. Il peut s'agir de salariés de la production ou de la gestion ayant des tâches complémentaires, et dans 20% des cas, des salariés spécialisés dans la gestion des RH.

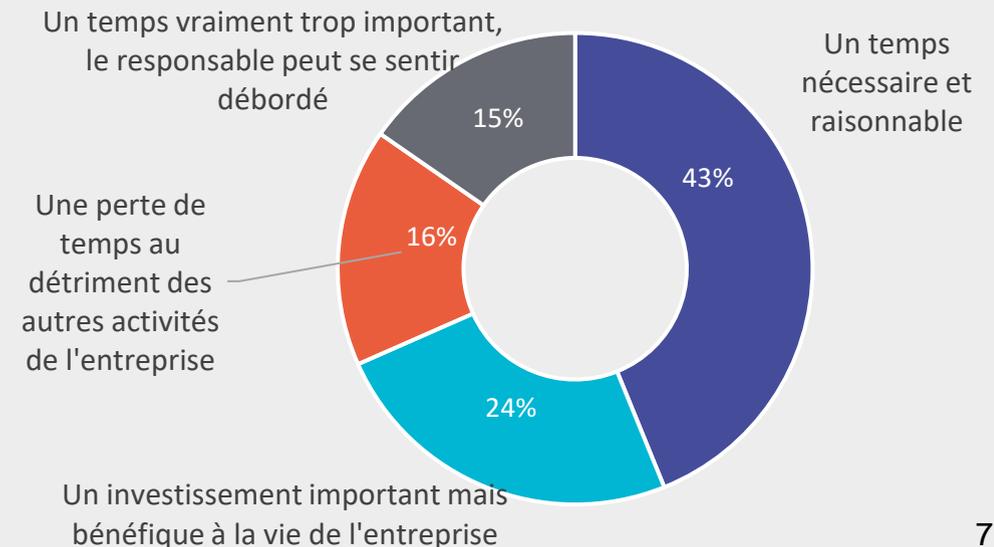
**94%**

des chefs d'entreprises de TPE gèrent les RH de l'entreprise.

**En moyenne, les dirigeants d'entreprises passent**

**15% de leur temps à la gestion des RH**

La majorité (43%) d'entre eux considèrent que ce temps est nécessaire et raisonnable, mais ce temps pèse à une partie des chefs d'entreprise.



# Intervenants extérieurs à la gestion RH des entreprises

---

-  Les **cabinets comptables** sont des acteurs majeurs dans les pratiques RH des entreprises. Leur intervention se voit dans les 6 branches, et dans toutes les tailles d'entreprises.
-  Cette intervention décroît néanmoins légèrement quand le nombre de salariés augmente, les **plus grandes entreprises** ayant un recours un peu plus important à des **cabinets RH**. **Elles recherchent** une plus large expertise dans l'optimisation de la GRH.
-  Les juristes ou avocats interviennent de manière préventive, en consultation sur des points de droits qui peuvent se poser, mais le plus souvent lorsqu'un problème surgit.

**83%**

Des entreprises confient des activités de GRH à leur cabinet comptable.

**18%**

Des entreprises ont recours à un cabinet RH.

**6%**

des dirigeants ont déjà vécu un contentieux avec l'administration concernant la gestion des ressources humaines.

**34%**

ont vécu un contentieux avec des salariés.

**69%**

des chefs d'entreprise ont été accompagnés dans ces contentieux.

# Un peu plus d'1/5<sup>e</sup> des chefs d'entreprise se sont formés à la gestion des ressources humaines

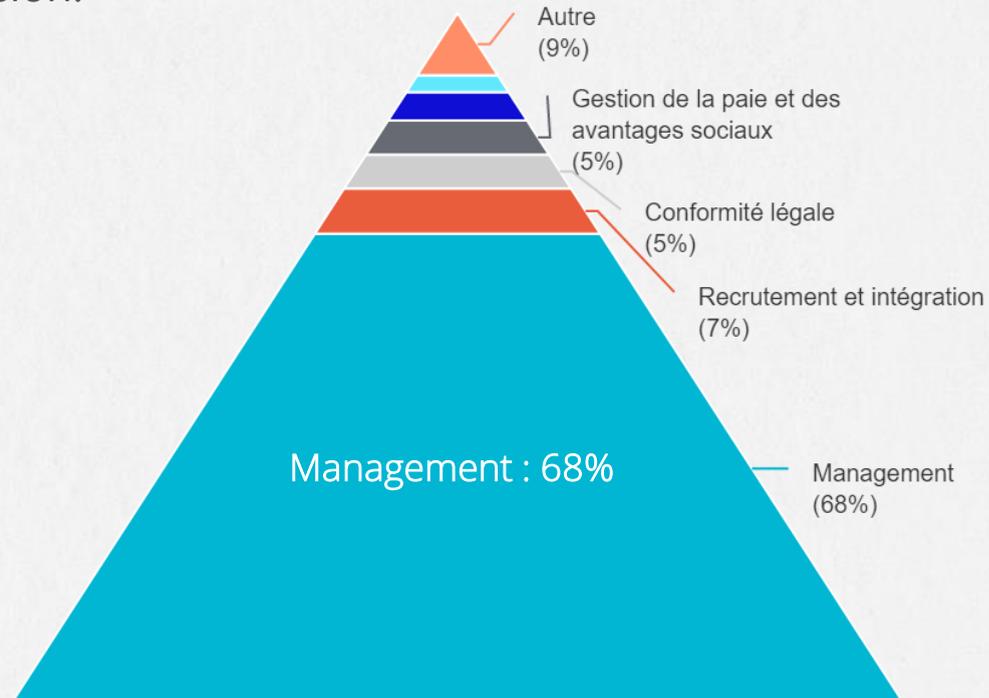


La **formation aux ressources humaines est plus répandue** dans les entreprises de plus de 10 salariés. C'est en effet à partir d'un certain seuil que les dirigeants peuvent ressentir le besoin de se former dans ce domaine.



Le management, ou « la gestion d'équipe » est un sujet de préoccupation de beaucoup de chefs d'entreprise, et c'est un sujet sur lequel ils estiment que la formation est un levier de progression.

**21%**  
des chefs d'entreprise ont suivi au moins une formation dans le domaine des RH.



# Les pratiques RH des entreprises



La gestion  
administrative  
des RH



Recrutement,  
intégration et  
promotion



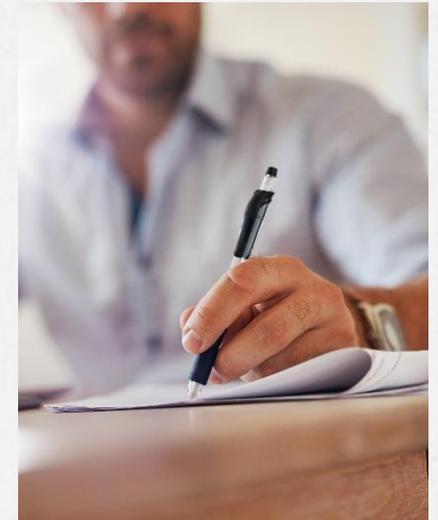
Développement  
professionnel



Santé,  
sécurité, QVT



Le management  
et le dialogue  
social au sein  
des entreprises



# Cartographie de la gestion des RH



# La gestion administrative RH

**93%**

des entreprises  
externalisent au moins  
une activité  
administrative des RH

**Une partie importante de la gestion administrative est externalisée**

Cette externalisation est très importante pour la paie

¼ des chefs d'entreprises externalisent la rédaction des contrats de travail.



**Peu de difficultés exprimées par les chefs d'entreprises dans la gestion administrative.**

Un faible pourcentage de responsables d'entreprise fait part de difficultés moyennes ou quelques fois fortes sur :

- La rédaction et la mise à jour des contrats de travail
- La tenue du registre spécifique du personnel
- Le suivi des absences
- Le positionnement des emplois dans les classifications de leur branche

# La gestion du temps de travail et des plannings

L'organisation du travail est perçue comme un facteur important d'attractivité et de fidélisation des salariés.



## Temps de travail

- Les  $\frac{3}{4}$  des contrats à temps plein sont basés sur 35h, mais 25% des contrats peuvent comprendre des durées allant de 32 à 42 heures
- Les RTT sont mis en place dans une faible proportion d'entreprises (9%)
- Et l'annualisation du temps de travail dans 29% des entreprises



## Gestion des plannings et des horaires des salariés

- Dans la majorité des entreprises, les horaires de travail peuvent mixer horaires fixes ou flexibles, le plus souvent en fonction des emplois occupés par les salariés.

## Vision des salariés

**47%** des salariés considèrent que le droit du travail ou leur convention collective est tout à fait respecté dans leur entreprise.

**47%** des salariés considèrent que la gestion des congés et des absences est tout à fait bien organisée.

# La fixation des salaires



**1/3** des entreprises, pour les 6 branches et toutes tailles confondues, **aligne les salaires** sur la grille de leur convention collective.



**1/3** des entreprises applique des rémunérations **au-dessus** des minima **pour tous leurs emplois** (*plus souvent dans les entreprises de plus de 20 salariés*)



**1/3** des entreprises différencie leur pratique **en fonction des emplois**.

## Difficultés pour déterminer le salaire de certains emplois

- **Décalage** entre les attentes de certains candidats par rapport aux salaires des collaborateurs déjà dans l'entreprise (*dont certains rémunérés selon la grille conventionnelle*)
- **Arbitrage** parfois difficile : attirer des candidats qualifiés et ne pas contrevenir à l'équité entre les salariés et à l'équilibre de la masse salariale.
- Pour fixer le salaire d'emplois **atypiques** (fonctions très polyvalentes ou des emplois moins détaillés dans les classifications)

**92%**

des entreprises proposent au moins un complément de salaire sous la forme de prime ou d'avantages.

### Top 3 des avantages ou complément de revenu

- Prime conventionnelle de fin d'année
- Avantages non numéraires (*panier repas, chèque vacances, ...*)
- Des primes individuelles

## Vision des salariés

Pourcentages calculés sur 135 réponses de salariés - échantillon non redressé

**Près des ¾ des salariés** considèrent que les niveaux de salaires de leur entreprise sont équitables entre les différents collaborateurs

### Plus des 2/3 des salariés

sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord sur le fait que les avantages offerts dans leur entreprise sont satisfaisants.

# Le recrutement et l'intégration des nouveaux salariés

Les recrutements se poursuivent et rencontrent toujours des difficultés



Les recrutements restent très majoritairement internalisés.



La rédaction des offres d'emplois est parfois confiée à des partenaires extérieurs. Leur contenu s'étoffe petit à petit dans un objectif d'attractivité.



La diffusion multi-canal est principalement effectuée via des sites d'emploi.



Les entretiens d'embauche restent souvent une formalité rapide reposant sur des questions pratiques, l'aptitude humaine, la motivation et le goût du produit... mais de plus en plus de chefs d'entreprise cherchent à approfondir ces entretiens afin d'améliorer la qualité des recrutements.



L'intégration des nouveaux embauchés est le plus souvent rapide et non formalisée, alors qu'une proportion encore faible d'entreprise a mis en place des outils ou des procédures d'accueil.

en moyenne **1 à 3 postes ouverts par an**, y compris les apprentis.

**58%**

des entreprises ont de fortes difficultés dans le recrutement sur les métiers de la fabrication.

**28%**

des entreprises mènent au moins 1 type d'action en faveur de la promotion des métiers de leur secteur d'activité

## Vision des salariés

Pourcentages calculés sur 135 réponses de salariés – échantillon non redressé

**78%**

De ces salariés considèrent que les processus de recrutement de leur entreprise sont justes et transparents.

# L'apprentissage

Les branches de l'alimentation en détail ont une **forte culture de l'apprentissage**.

**Plus de 80%** des entreprises recrutent régulièrement ou ponctuellement des apprentis.

## Objectifs de l'apprentissage :

- La transmission de savoirs
- Un moyen de recruter : dans 61% des entreprises ayant eu des apprentis, un CDI leur a été proposé à l'issue de leur alternance

**73%** des entreprises ayant eu des apprentis ont déjà vécu au moins une rupture de contrat depuis qu'elles ont recours à l'apprentissage

Ces ruptures sont plus rarement du fait de l'employeur que de l'apprenti ou d'une initiative conjointe (*phénomène que l'on retrouve nationalement, tous secteurs confondus*)

**63%** de ces ruptures ont lieu dans les 6 premiers mois du contrat

## Les freins à l'apprentissage

- Manque de candidats
- La crainte de ne pas pouvoir trouver le « bon candidat » et/ou une mauvaise expérience vécue
- Difficultés organisationnelles (durée des formations, décalage des horaires de l'entreprise et ceux du CFA...)
- La perception d'une complexité du dispositif
- Le coût malgré les aides
- La difficulté d'encadrement de très jeunes apprentis
- La réticence de certains salariés à encadrer ou tutorer des alternants

## Les maîtres d'apprentissage

**72%**

des maîtres d'apprentissage sont les chefs d'entreprises de l'entreprise d'accueil

**45%**

des maîtres d'apprentissage ont suivi une formation pour encadrer les apprentis

# Le suivi du développement professionnel des salariés



Une grande partie des chefs d'entreprise éprouvent une certaine réticence à la formalisation de leurs pratiques, soit faute de temps, soit parce qu'ils la jugent non nécessaire, ou encore par crainte de perdre en agilité.

- Les outils de description des emplois ne sont pas généralisés
- Les entretiens annuels et professionnels sont encore très peu systématisés



Mais nombre de dirigeants d'entreprise considèrent que ce suivi du développement professionnel des équipes est un levier au service du développement de l'entreprise et de la fidélisation des équipes.

**44%**

des entreprises ont mis en place des fiches de postes ou métiers, pour tout ou partie de leurs emplois.

**23%**

des entreprises mènent systématiquement des entretiens d'évaluation et professionnels.

## Vision des salariés

Pourcentages calculés sur 135 réponses de salariés – échantillon non redressé

**75%**

des salariés considèrent que les critères d'évaluation du travail sont clairs et équitables.

**76%**

des salariés considèrent qu'ils reçoivent des retours constructifs sur leur travail.

# La formation des salariés

**22%**

des entreprises organisent au moins une formation par an

**Le recours à la formation augmente avec la taille des entreprises**

**15%** des TPE organisent des formations annuelles contre **45%** des entreprises de 20 salariés et plus.

**39%**

des entreprises déclarent rencontrer des difficultés qui limitent le recours à la formation.

Les besoins de formation sont le plus souvent identifiés lors d'échanges informels avec les entreprises, alors que certaines entreprises les repèrent lors d'entretiens formalisés, où même parfois par des enquêtes systématiques auprès des collaborateurs.



Les responsables d'entreprise se heurtent à des difficultés communes à beaucoup de TPE quel que soit leur secteur d'activité :

- Difficultés d'organisation interne
- Difficultés à sélectionner des organismes de formation fiables
- Des coûts importants alors que l'accès aux financements sont jugés insuffisants

## Vision des salariés

Pourcentages calculés sur 135 réponses de salariés – échantillon non redressé

**78%**

**Des salariés considèrent qu'ils ont la possibilité de se former s'ils le souhaitent.**

**73%**

**Des salariés considèrent que les formations proposées leur sont utiles.**

# Santé et sécurité au travail

Protéger,  
sécuriser,  
assurer la  
QVT



Le sujet de la prévention des risques et la santé des salariés est géré principalement par les chefs d'entreprise, et fait l'objet d'un dialogue régulier avec les salariés.



Le suivi de la pénibilité est formalisé pour la moitié des entreprises, les actions mises en œuvre sont nombreuses et diverses.



Les DUERP prévoient un panel d'actions faisant une place importante à la formation et à la sensibilisation.



Les actions prévues dans les DUERP ne sont pourtant mises en place totalement que dans une minorité d'entreprises, la majorité n'ayant pu en mettre en place qu'une partie.

**50%**

des DUERP prévoient des actions de sensibilisation et de formation à la sécurité et à la prévention des risques

**74%**

des entreprises mettent en place en totalité ou en partie les actions inscrites dans le DUERP

**21%**

des entreprises réalisent des enquêtes et feedbacks réguliers sur la pénibilité au travail

## Vision des salariés

Pourcentages calculés sur 135 réponses de salariés – échantillon non redressé

**82%**

**Des salariés sont tout à fait d'accord et plutôt d'accord sur le fait que leur entreprise accorde de l'importance à la santé à la sécurité au travail.**

# Inclusion, diversité et égalité professionnelle



Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de l'égalité professionnelle dans le processus de recrutement et cherchent à éliminer progressivement les préjugés existants, notamment en termes de mixité des métiers, pour favoriser une ouverture d'esprit plus grande lors de l'embauche.



Des efforts particuliers sont faits pour intégrer des personnes en situation de handicap ou en difficulté sociale (telles que les migrants ou réfugiés).



De plus, grâce à leur proximité avec les clients et l'environnement local, 20% des entreprises du commerce et de l'artisanat alimentaire s'impliquent dans des projets communautaires ou caritatifs.

**25%**

des entreprises ont pris des engagements en faveur de l'égalité des genres et de la non-discrimination

**17%**

des entreprises mettent en place des initiatives pour améliorer l'accessibilité et l'inclusivité des locaux (clients ou collaborateurs)

**18%**

des entreprises emploient des salariés déclarés en situation de handicap

**20%**

des entreprises soutiennent des initiatives communautaires ou caritatives locales

## Vision des salariés

Pourcentages calculés sur 135 réponses de salariés – échantillon non redressé

**79%**

**Des salariés sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord sur le fait que leur entreprise a une politique efficace en matière de diversité et d'inclusion.**

# La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)



La qualité de vie au travail est un sujet largement pris en compte dans les entreprises artisanales et du commerce alimentaire de proximité. Si la part de mesures prises peut légèrement varier d'une branche à l'autre, elles restent néanmoins très partagées.

L'aménagements des locaux, l'amélioration des équipements sont des mesures déjà largement mises en place.



L'équilibre vie professionnelle et personnelle est un des axes privilégiés dans les entreprises, les initiatives en la matière ciblent en priorité l'organisation du travail.



D'autres mesures se développent comme des actions spécifiques sur le bien-être des salariés, même au-delà du cadre professionnel (par exemple, participation aux abonnements sportifs)

**55%**

des entreprises proposent une plus grande flexibilité des horaires pour s'adapter aux besoins des salariés.

**6%**

des entreprises ont mis en place des programmes de bien-être et santé des salariés

## Vision des salariés

Pourcentages calculés sur 135 réponses de salariés – échantillon non redressé

**85%**

**Des salariés estiment que l'équilibre vie pro/perso est respecté dans leur entreprise.**

**82%**

**Des salariés estiment que les conditions de travail proposées par leur entreprise contribuent à leur qualité de vie au travail.**

# Le management et le dialogue social dans les entreprises

## Le management

**42%**

des dirigeants placent la gestion des relations avec les équipes comme un des axes d'amélioration pour leur entreprise.

Le management reste un sujet sensible pour lequel beaucoup de dirigeants se sentent encore dépourvus. La gestion des relations interpersonnelles dans un contexte de diversification des profils et des âges dans les entreprises est vécue comme de plus en plus complexe.

### Des actions mises en place dans les entreprises pour favoriser les échanges au sein de l'entreprise :

- Intégration des suggestions et des idées des salariés dans l'amélioration des processus de travail
- Mesures pour favoriser la cohésion d'équipe
- Organisation de réunions régulières avec l'ensemble des salariés
- Formation à la gestion d'équipe
- Actions pour favoriser la communication interne dans les entreprises comportant plusieurs sites

## Le dialogue social

Une faible représentation des salariés dans les entreprises de plus de 10 salariés

**42%**

des entreprises ont entrepris les démarches pour l'élection d'un CSE.

**14%**

des entreprises d'au moins 11 salariés ont des représentants du personnel.

### Freins rencontrés à la mise en place du CSE :

- Complexité administrative et manque de compréhension des exigences légales
- Le manque de candidats malgré les efforts de communication des dirigeants

## Vision des salariés

Pourcentages calculés sur 135 réponses de salariés – échantillon non redressé

**90%**

Des salariés sont tout fait ou plutôt d'accord sur le fait que la Direction de leur entreprise est accessible et à leur écoute.

**81%**

Des salariés sont tout fait ou plutôt d'accord sur le fait que les informations importantes de leur entreprise sont communiquées de façon satisfaisante.

**77%**

Des salariés sont tout fait et plutôt d'accord sur le fait que leurs suggestions et leurs préoccupations sont prises en compte.

Partie 4

# Plan d'actions



4 principaux axes, leviers de développement et de professionnalisation des pratiques RH dans les entreprises artisanales et du commerce alimentaire de proximité



Outiller les entreprises pour les différentes composantes de la fonction RH



Faciliter l'accès à l'information légale et réglementaire



Encourager la formation aux ressources humaines



Sensibiliser aux différents sujets RH

## Action 1 : Faire connaître largement les outils déjà existants dans le domaine de la GRH

- Recenser l'ensemble des ressources des organisations professionnelles et syndicales, l'OPCO EP ou le FAFCEA, ou encore par des organismes publics
- Créer un accès unique à l'ensemble de ces ressources

## Action 2 : Faciliter et contribuer à sécuriser l'achat de formation par les chefs d'entreprise

- Elaborer un guide d'achat de la formation pour aider les chefs d'entreprise à choisir les organismes de formation et les offres répondant à leurs besoins

## Action 3 : Diffuser les fiches tendances réalisées dans le cadre de cette étude

## Action 4 : Faciliter l'accès à l'information légale et réglementaire

- Réaliser un inventaire des sources et des modalités de diffusion existantes au sein de chaque fédération et les valoriser
- Et éventuellement, envisager de mettre en place ou de formaliser un service sur le droit du travail que les chefs d'entreprise pourraient mobiliser pour des questions précises

## Action 5 : Encourager le recours à la formation dans le domaine RH

- Créer une vidéo de sensibilisation à l'intérêt de la formation dans le domaine RH
- Contribuer à la connaissance des actions mises en place par l'OPCO et le FAFCEA, ou les fédérations
- Envisager de travailler à un cahier des charges commun pour l'achat de formation dans le domaine des RH pour les chefs d'entreprise et les managers de l'alimentation en détail
- Faire connaître et encourager le recours aux prestations de conseil en ressources humaines (PCRH) financées par l'OPCO et l'Etat

## Action 6 : Mettre en œuvre des actions de sensibilisation sur différents sujets RH

- Créer des vidéos courtes qui permettent de sensibiliser à différents sujets des ressources humaines



**OBSERVATOIRE des MÉTIERS**  
de l'alimentation en détail



**PCO EP**  
Opérateur de compétences  
des Entreprises de Proximité

Ces travaux ont été réalisés avec le soutien financier de l'OPCO des entreprises de proximité

**PARADOXES**  
Relier les mondes