

L'évolution des pratiques de management dans le secteur de la boulangerie artisanale parisienne

Des hypothèses de départ qui prennent appui sur des évolutions sectorielles

Le secteur de la boulangerie s'est complexifié ces dernières années avec de plus en plus de normes réglementaires à respecter (par exemple, les nouvelles normes sur les allergènes, les différentes TVA, les règles d'hygiène et sécurité, règles fiscales, comptables...), un contexte sociétal profondément renouvelé où le travail n'occupe plus pour les jeunes générations la même place qu'auparavant et pour corollaire un contexte salarial qui requiert une vigilance accrue en matière de droit du travail. Pourtant, les métiers de la boulangerie s'avèrent de plus en plus valorisés et attractifs, comme en témoigne, l'exemple des cadres qui se reconvertissent. Aujourd'hui le métier de boulanger suscite davantage de vocations, et, tend à être de moins en moins une orientation subie ou un choix par défaut. Au niveau social aussi, l'on peut constater des évolutions, les artisans, détenteurs du savoir-faire artisanal, ont la côte et la boulangerie est associée au local et à la proximité tout autant qu'à la qualité des produits.

C'est ainsi que la boulangerie artisanale a connu un bel essor entre les années 90-2000. Mais, dernièrement, la situation économique des boulangeries est plus tendue. Le secteur doit faire face à une concurrence exacerbée de la part de chaînes et franchises qui s'adaptent de mieux en mieux à la demande des clients, font leur pain sur place... Les boulangeries se trouvent donc dans un marché concurrentiel féroce dans lequel la fidélisation des clients est devenue cruciale pour leur survie. Elles doivent donc s'adapter à un nouveau modèle économique et social qui vient comme nous le verrons modifier l'activité mettant la vente au premier plan et le métier de boulanger. En effet, il ne suffit plus d'être un bon artisan, il faut pouvoir être également un excellent gestionnaire.

Pour reprendre, Jean-François Astier, président de l'Institut du pain (INBP), dans un article de « Ouest France » du 27 février 2015 : **« Les artisans peuvent créer des concepts qui collent mieux à la demande. Contrairement aux chaînes, ils sont proches de leur territoire. Ils peuvent s'adapter aux spécificités».**

Dans cette étude, nous considérons que si le secteur de la boulangerie artisanale a bien un potentiel de développement, les pratiques de management constituent une pierre angulaire qui peut à la fois répondre aux aspirations salariales et renforcer les attentes de performance économique dans lesquelles se trouvent les chefs d'entreprise.

Nous avons souhaité dans cette étude vérifier ces hypothèses par :

- un état des lieux du secteur afin de valider nos hypothèses sur les mutations en cours
- un focus sur les pratiques managériales actuellement développées
- un recensement des besoins des professionnels -lles et des propositions de formation qui pourraient être envisagées

I. Etat des lieux de la boulangerie artisanale

1. Au niveau national

a. Le secteur en chiffres

« Avec environ 32 000 entreprises (35 100 établissements, 1 boulangerie pour 1800 habitants), la boulangerie-pâtisserie se classe au premier rang des entreprises du commerce de détail alimentaire. » chiffres INSEE, source Confédération de la boulangerie

Ainsi, le nombre de boulangeries artisanales « est unique au monde » selon un des meuniers rencontrés. Des chiffres qui traduisent une dynamique remarquable pour un commerce de proximité. Toutefois, l'analyse des chiffres révèlent que c'est la boulangerie en milieu rural qui a le plus souffert et a régressé de manière significative.

Le secteur de la boulangerie artisanale détient environ 60 % du marché du pain, ce qui signifie :

- plus de 12 millions de consommateurs journalier
- plus de 6 milliards de baguettes journalier

Du côté de l'emploi, le secteur emploie environ 160 000 personnes qui se répartissent ainsi :

Salariés	+ de 110 000
Apprentis	+ de 20 000
Chefs d'entreprise	+ de 30 000
Total personnes occupées	+ de 160 000

- 51% des salariés sont des femmes, employées majoritairement à la vente
- 49% sont des hommes, employés majoritairement à la fabrication.
- La forte proportion d'apprentis en boulangerie-pâtisserie en fait un secteur très jeune puisque la moyenne d'âge des femmes salariées est de 33,6 ans, celle des hommes est de 30,2 ans.

b. Principales évolutions du secteur

Si le métier de boulanger semble encore associé à la fabrication et aux conditions de travail pénibles, le secteur de la boulangerie a vécu de profondes mutations ces dernières décennies.

- **La consommation de pain a nettement baissé**, le pain n'est plus le produit de nécessité d'autrefois, la consommation journalière par habitant est passée 900g au lendemain de la guerre à 130g aujourd'hui.
- **Le métier de boulanger s'est complexifié, tous nos interlocuteurs partent du même constat. Aujourd'hui, être gérant implique d'être** moins centré sur la fabrication, et, nécessite d'autres compétences notamment en gestion d'entreprise.

Au cours de ces vingt dernières années, le secteur a été confronté à des évolutions économiques majeures amenant les professionnels à prendre en compte **un renouvellement complet des habitudes de consommations**. D'un côté, l'arrivée d'un nouvel acteur concurrent a bousculé le secteur qui a fait face au développement des grandes surfaces et de la boulangerie industrielle. De l'autre, la filière n'a pas échappé aux **nouvelles exigences d'une économie de services qui place au cœur de l'activité et de son développement les attentes des clients**.

➤ A présent, la prospérité des boulangeries est étroitement liée à une production variée et renouvelée, mais aussi, à l'animation d'un point de vente et à la gestion de « la relation client ». Ce qui renvoie à la capacité de fidélisation d'une clientèle de plus en plus sollicitée et donc volatile.

Savoir se renouveler, innover, sont devenus des objectifs incontournables pour la filière comme en témoigne l'offre de service des meuniers qui sont « à l'affût » de nouvelles tendances. Ainsi, les boulangeries développent leurs activités de fabrication autour d'une diversité des produits, et, doivent être réactives pour s'adapter à des comportements de consommation qui changent rapidement.

- Par exemple, actuellement 70% des boulangeries implantées en ville proposent une offre de déjeuner (snacking, produits traiteurs), un pourcentage qui atteint 95% à Paris.

Pour autant, le législateur a aussi soutenu la filière en lui donnant les moyens de répondre à l'exigence de qualité qu'a engendrée l'économie de services. En 1993, les artisans disposent d'un décret qui définit l'appellation de tradition française à partir de 3 critères :

- pas de surgélation
- une fabrication sur place
- pas d'additif dans la fermentation

C'est un décret essentiel pour les boulangeries artisanales qui a participé à redonner au pain « ses lettres de noblesse » pour reprendre les propos d'un meunier. Il a permis à la profession de répondre aux attentes des consommateurs. Les meuniers ont aussi été fer de lance de ce large mouvement avec la création de nouvelles appellations, comme les pains Banettes ou Rétrodor, très développées en IDF.

c. Typologie du modèle de la boulangerie artisanale

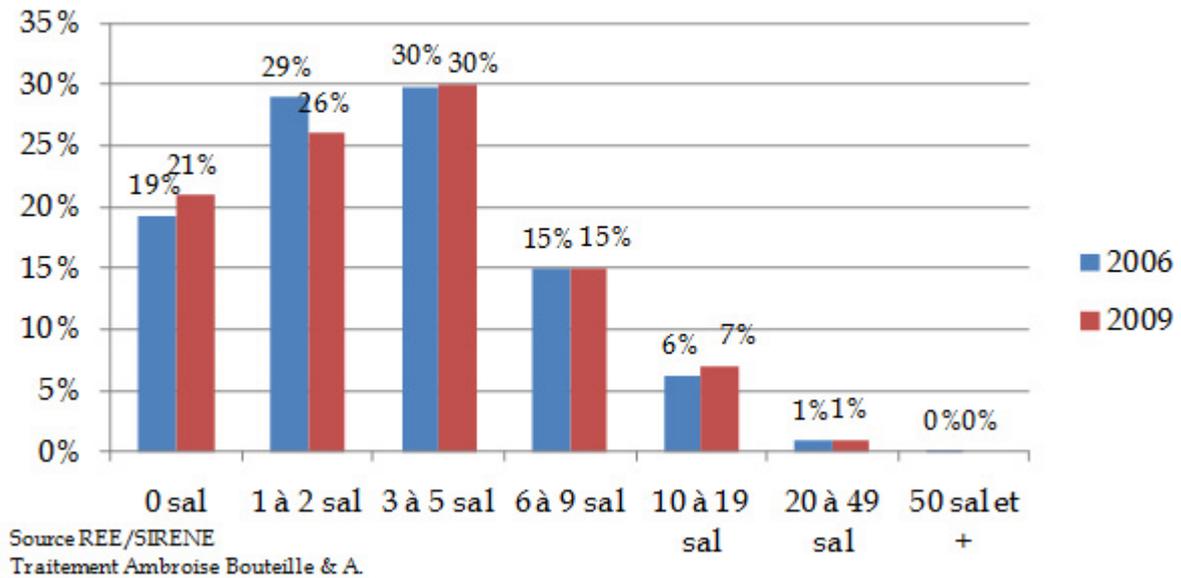
Les boulangeries artisanales demeurent très majoritairement des entreprises de petites tailles :

- **77% des entreprises ont un effectif de moins de 6 salariés.**
- Quand bien même le profil des gérants tend à se diversifier, **80% sont des entreprises familiales tenues par des couples.**

Comme l'ont rappelé nos interlocuteurs, la typologie du modèle de la boulangerie relève à la fois de la culture du secteur, mais, renvoie aussi à une tendance structurelle :

- **la fabrication artisanale ne se prête pas à une production réalisée à grande échelle.** Selon Jean-François Astier, président de l'Institut national de la Boulangerie Pâtisserie (INBP) : « les artisans peuvent créer des concepts qui collent mieux à la demande. Contrairement aux chaînes, ils sont proches de leur territoire. Ils peuvent s'adapter aux spécificités. »
- La taille de l'entreprise a une réelle incidence sur la gestion de l'activité et sur les compétences requises. Plus les boulangeries sont importantes plus elles nécessitent des profils de gestionnaires et des capacités dans le domaine RH.

Taille des entreprises en 2006 et 2009



Focus sur des femmes devenues associées

Les boulangeries conservent dans leur ensemble un fonctionnement traditionnel qui repose toujours sur le schéma de « Mr et Mme ». De fait, ce sont des entreprises familiales dont l'activité est scindée en 2 parties distinctes, d'une part, la fabrication, d'autre part, la vente.

Historiquement, la place des femmes dans le secteur de la boulangerie était pour ainsi dire cantonnée au titre de patronne qui :

- *"installée derrière le comptoir (dans les boutiques les plus opulentes on peut dire qu'elle trônait)" ... "bavardait avec les clients, veillant à ce qu'ils restent dans de bonnes dispositions et soient fidèles à la maison".*

Un rôle « d'épouse de commerçants » qui pour certains historiens-nes se rapprochent de la répartition des rôles sociaux entre les hommes et les femmes. C'est un rôle assez similaire à ce que l'on retrouve dans le couple où c'est aux femmes que revient la gestion « des affaires du ménage ». Pour autant, les compétences mobilisées dans cette gestion restaient socialement « invisibles ».

Il faut attendre 1982 pour que les femmes puissent accéder à un statut avec la possibilité de devenir **conjoint collaborateur**. Toutefois, force est de constater que cette tendance était fortement ancrée puisque les femmes ont alors préféré dans leur ensemble rester aide familiale. Le législateur a donc rendu le choix d'un statut obligatoire par la nouvelle loi sur les PME de 2005.

Cette répartition de genre constitutive du petit commerce se retrouve dans l'activité des boulangeries où il y a "une prédominance masculine au sein des effectifs affectés à la production, les femmes quant à elles assurant essentiellement la vente". (ARCANE Institut).

Et même si un certain nombre de boulangeries sont encore porteuses de ce modèle, le poids économique qui pèse de plus en plus sur les boulangeries vient bousculer pour ne pas dire renverser cette logique. Cette nouvelle primauté du client tend à redéfinir la place prédominante occupée traditionnellement par la production.

➤ *Actuellement, "c'est la vente qui est la base de tout"(citation d'un meunier). In fine, les femmes pourraient ainsi voir leur rôle évoluer et leur place redéfinie.*

La spécificité des boulangers en IDF et l'arrivée de nouveaux profils d'artisan-gérant »

Aujourd'hui la boulangerie en Ile de France est composée de deux types de boulangeries qui reposent sur une répartition et des modes de fonctionnement spécifiques. Aux modèles des boulangeries traditionnelles se sont ajoutées ces dernières années un nouveau modèle de boulangeries porté par des personnes en reconversion professionnelle, ayant connu un parcours de cadre, très majoritairement dans de grandes sociétés.

L'émergence de nouveaux patrons

C'est dans ce contexte économique de plus en plus complexe qui suppose des compétences accrues que le secteur a connu l'émergence de nouveaux patrons. Ils ne sont pas issus de l'artisanat, mais, rejoignent le secteur motivés par la création ou le développement de leur propre projet d'entreprise. Pour certains, il s'agit de « reconvertis » auparavant salariés qui changent d'orientation professionnelle portés par d'autres aspirations telles "qu'un désir d'indépendance, la volonté de prendre seuls les décisions et la possibilité d'organiser leur temps de travail et de vie comme ils l'entendent." Pour d'autres, ce sont d'abord des « gestionnaires » formés pour devenir des chefs d'entreprise et qui s'appuient sur une équipe d'artisans boulangers. Des nouveaux profils pour qui gérer une équipe fait partie de leur rôle de patron, et sont de par leur trajectoire peut-être plus avertis de la nécessité d'une gestion RH.

Ces boulangeries se démarquent assez nettement par :

- un mode de gestion moins traditionnel et moins établi sur la répartition classique d'un couple avec l'homme occupant le poste de boulanger et la femme occupant le poste de vente et de la gestion
- une organisation plus définie selon des outils de suivi
- une gestion RH différente, une sensibilité à ces questions de par leur parcours de cadres.

Un métier d'artisan redéfini par de nouvelles frontières

Les conséquences des mutations économiques que nous venons de présenter impactent plus directement le métier d'artisan. Un métier qui a fortement évolué et qui se traduit par de nouvelles frontières entre l'ouvrier et le patron qui partageaient dans la production « une complicité de métier ».

Or, la palette de compétences élargies que requiert le métier de gérant met à mal le modèle social qui a dominé jusqu'ici dans la profession. Plus dommageable encore, le métier n'est plus aussi prometteur d'ascension sociale pour les jeunes entrants dans la profession. On comprend alors aisément les difficultés sociales que peuvent générer ces évolutions structurelles.

Comment en effet motiver des salariés qui ne peuvent plus espérer demain devenir leur propre patron ?

2. Au niveau de Paris

A Paris, les contraintes économiques sont plus lourdes que dans le reste de la France, le coût de la vie et le prix des loyers sont plus élevés. Ce qui a un fort impact sur l'activité artisanale et sur son organisation, et, ce qui n'est pas non plus sans effet sur les priorités des dirigeants.

a. Contraintes économiques

Actuellement, un couple de boulangers souhaitant s'installer à Paris va devoir constituer un apport financier élevé et s'endetter. Afin de pouvoir couvrir des charges de remboursement, l'attente de rentabilité sera donc bien plus importante, il faut « faire tourner l'activité », ne pas se faire « voler ». Ces investissements très lourds génèrent un stress qui n'aide pas à un positionnement positif face aux salariés. Ainsi, le chiffre d'affaires moyen en France était de 215 429 € (en 2005 - source FCGA) contre 303 062 € en Ile-de-France.

Les boulangeries parisiennes sont également en moyenne beaucoup plus grandes qu'ailleurs. Pour les boulangeries de Province, la norme était jusqu'à récemment un couple de patrons avec 2 apprentis (l'un en vente et l'autre en production). Comparativement, le/les patrons parisiens doivent ainsi gérer des équipes plus importantes ce qui soulève des questions plus importantes en matière d'organisation et de gestion humaines. En outre, selon un des meuniers rencontrés, les contraintes financières extrêmement fortes qui pèsent sur Paris, fonds de commerce très chers, loyers très élevés, impactent les patrons dans leur mode de gestion. Au vu du poids de ces contraintes, les questions RH ne sont pas forcément leurs priorités. Sans compter que la charge de travail et le poids des responsabilités n'aident pas non plus à une prise de recul sur les situations ou les difficultés rencontrées.

b. Constats RH : difficultés de fidélisation, d'embauche, de salaires, ...

De fait, la gestion RH semble plus difficile sur Paris : les patrons sont régulièrement en prise avec des difficultés de recrutement et sont confrontés à une concurrence très vive en matière salariale. De plus, dans le contexte parisien, les salariés ne souhaitent généralement pas rester sur Paris. Et, épargné pour s'installer en province ou dans leur région d'origine.

→ D'emblée, les salariés vont être dans des rapports de force pour obtenir des augmentations, dans un secteur en tension qui poussent des patrons à accepter des salaires inadaptés.

Boulangers : métier en tension

Source : DARES octobre 2013 - les données sur le marché du travail dans la

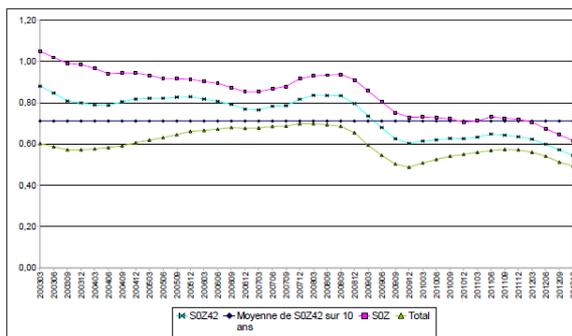
S0Z : Bouchers, charcutiers, boulangers

FAP	Familles professionnelles (FAP-2009)	Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A DEFM A		Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégories ABC DEFM ABC		Entrées à Pôle emploi DEE		Sorties de Pôle emploi DES		Offres d'emploi collectées par Pôle emploi OEE		Offres d'emploi durables collectées par Pôle emploi OEE durables		Part des offres durables collectées par Pôle emploi % OEE durables		Ratio des offres collectées par Pôle emploi sur les entrées à Pôle emploi Tension (OEE/DEE)	
		Moyenne sur 10 ans	Moyenne année 2012	Moyenne sur 10 ans	Moyenne année 2012	Moyenne sur 10 ans	Cumul année 2012	Moyenne sur 10 ans	Cumul année 2012	Moyenne sur 10 ans	Cumul année 2012	Moyenne sur 10 ans	Cumul année 2012	Moyenne sur 10 ans	Moyenne année 2012	Moyenne sur 10 ans	Moyenne année 2012
S0Z20	Apprentis et ouvriers non qualifiés de l'alimentation (hors industries agro-alimentaires)	4 656	6 114	5 824	7 571	11 998	14 742	11 352	13 241	8 952	8 400	6 326	6 281	70,7%	74,7%	0,75	0,57
S0Z40	Bouchers	3 774	4 862	5 206	6 716	8 896	10 119	8 586	8 886	10 902	9 083	6 526	5 671	59,9%	62,4%	1,23	0,90
S0Z41	Charcutiers, traiteurs	867	851	1 225	1 198	2 044	1 733	1 998	1 607	1 479	1 049	928	667	62,7%	63,6%	0,72	0,61
S0Z42	Boulangers, pâtisseries	9 241	12 657	12 233	16 666	24 450	30 122	23 214	27 061	17 415	16 419	11 221	10 778	64,4%	65,6%	0,71	0,55
S0Z	Bouchers, charcutiers, boulangers	18 476	24 483	24 468	32 351	47 425	56 716	45 151	50 794	38 745	34 960	25 002	23 397	64,5%	66,3%	0,82	0,62
S	Hôtellerie, restauration, alimentation	157 735	215 866	212 200	292 677	420 259	529 936	403 179	480 774	366 395	345 252	172 974	162 718	47,2%	47,1%	0,87	0,66
Total	Ensemble des 74 FAP retenues	2 597 898	3 036 052	3 780 158	4 554 928	5 369 707	5 897 273	5 272 279	5 469 030	3 185 505	2 910 013	1 354 068	1 229 083	42,5%	42,2%	0,58	0,43

Nomenclature des familles professionnelles (FAP 2009) pour la France entière

S0Z42 : Boulangers, pâtisseries

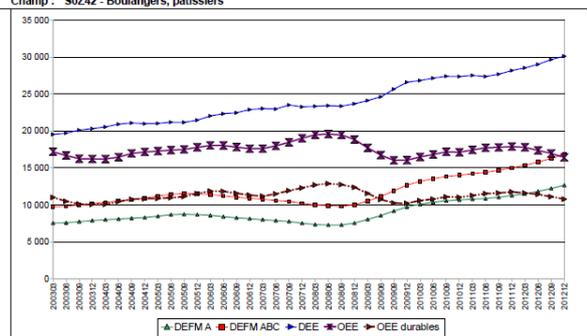
Evolution des tensions sur le marché du travail
Ratios des offres collectées par Pôle emploi sur les entrées à Pôle emploi (séries annuelles glissantes)



Sources : Dares-Pôle emploi, données marché du travail - Traitement : Dares

Evolution des offres collectées par Pôle emploi, des flux et du stock des inscrits à Pôle emploi (séries annuelles glissantes)

Champ : S0Z42 - Boulangers, pâtisseries



Source : DARES octobre 2013 - les données sur le marché du travail dans la nomenclature des familles professionnelles (FAP 2009) pour la France entière

Ces risques de départ précipité de la part de certains salariés n'aident pas les patrons à investir du temps et des moyens financiers pour former leur personnel. La notion de confiance nécessaire à un management de qualité reste donc difficile à instaurer. On peut aussi se demander dans quelle mesure cela ne freine pas également leur volonté et leur motivation à se former au management. Enfin, le temps constitue également un facteur souvent déterminant : la vie parisienne est beaucoup plus rythmée, rapide, les clients sont plus pressés, les choses doivent aller plus vite, l'activité commerciale doit suivre cette rapidité.

→ Le poids de ces contraintes extérieures qui paraissent parfois impossibles à modifier tend à reléguer la question RH au second plan qui n'est pas toujours perçue comme un moyen pouvant améliorer la fidélité des salariés et leur implication.

Il est à préciser que d'après notre enquête, les secteurs qui ont fortement investi dans la formation, ont vu une fidélisation de leur personnel beaucoup plus importante. C'est notamment le cas du secteur du textile et de l'habillement.

La fidélisation des salariés est favorisée par le recours aux méthodes RH de valorisation des postes, reconnaissance professionnelle, évolution des postes et des carrières : tous ces éléments sont autant sinon plus motivant que le salaire.

Le manque de gestion RH crée un contexte démotivant pour les salariés et n'est pas un facteur de fidélisation.

D'autre part, la fidélisation des salariés garantit une meilleure organisation, donc une meilleure qualité et un impact sur la fidélisation de la clientèle (également qualité du service, ambiance, qualité de la production, créativité, ...)

D'après l'Ecole de Boulangerie de Paris (EBP), les patrons dits de l'ancienne génération (titulaire d'un CAP boulangerie), représentent environ 70% des patrons en Ile-de-France. Concernant les pratiques de management, comparativement à Paris, la province semble avoir davantage évolué. Le formateur de l'EBP anime depuis plusieurs années des formations au management en inter ou en intra auprès de Patrons ou d'équipe encadrante. Alors qu'aucune formation n'a pas encore pu être mise en place sur Paris.

En dernier lieu, il convient de souligner que les boulangeries artisanales ont de plus en plus recours à des produits surgelés industriels en ce qui concerne la viennoiserie et la pâtisserie. Un meunier énonçait le constat suivant :

- « Un fossé se creuse entre les personnes qui font du fait maison, sont attentifs à la qualité des matières premières, à la bonne gestion de la production, de l'organisation et la bonne gestion du personnel, et ceux qui ne font que cuire le pain, avec des anciennes méthodes de management. » Selon ce meunier, ces boulangeries pourraient disparaître.
- Il y a une corrélation forte entre la qualité des produits et la qualité du management. (Cette analyse diffère fortement de ce qu'on peut voir dans la restauration où la qualité de la cuisine n'est pas liée au management, des grands chefs reconnus pour leur cuisine ayant des pratiques RH archaïques).

II. Principaux acteurs et partenaires de la profession

Différents acteurs interviennent auprès des boulangers, suivent, soutiennent et évaluent l'évolution de la boulangerie artisanale française. Les principaux acteurs directs de la filière sont au niveau institutionnel, le syndicat patronal, et les organismes de formation ou de conseil, tels que l'INBP, l'ARACT, ainsi que les fournisseurs qui ont des relations très privilégiées comme les meuniers et les organismes collecteurs Ag2R, qui gèrent la mutuelle obligatoire de l'ensemble de la profession. La temporalité de notre étude et les nouveaux enjeux de la profession ne nous a pas permis de rencontrer tous ces acteurs, malgré des relances de notre part.

La profession se situe dans un contexte délicat avec le nombre de ses commerces qui diminuent, notamment en zone rurale, et doit faire face à la concurrence de grandes entreprises se constituant en franchise. Les problématiques autour du management et ses enjeux cruciaux pour les commerces de proximité, et la boulangerie artisanale en particulier, sont partagés par tous ces acteurs, comme nous avons pu le constater dans nos rencontres ou à travers nos lectures dans les publications professionnelles.

- Toutefois, la prise en compte de cette nouvelle problématique du management représente un changement majeur pour les acteurs aussi bien dans l'histoire de leurs métiers, que dans leurs habitudes de travail, leur façon de faire.
- Il est nécessaire de bien avoir conscience de l'amplitude de ces changements pour comprendre à la fois des pratiques très contrastées selon les professionnels, et l'importance d'adapter l'expérimentation à la réalité du terrain.

1. Acteurs historiques, institutionnels

a. Chambre professionnelle de la Boulangerie Artisanale

La profession de boulanger est réglementée depuis le 25 mai 1998. L'usage exclusif de l'appellation « boulanger » est destiné aux professionnels assurant la totalité de la fabrication du pain sur le lieu de vente. Depuis 1976, une Convention Collective Nationale complète les dispositions du Code du Travail et régit les relations entre les salariés de la boulangerie et les employeurs de la profession.

Plus récemment, a été mise en place une complémentaire santé pour l'ensemble du personnel. Les boulangers-pâtisseries sont unis et représentés au sein d'une seule organisation professionnelle : la Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française. Celle-ci a pour mission d'aider les boulangers-pâtisseries à créer une identité commune, à valoriser leur image, et, à assurer la promotion de leurs produits et de leur métier.

→ Sur Paris, l'adhésion à la Confédération devient de plus en plus aléatoire, tous les boulangers ne sont plus représentés. Un des défis de la Confédération est de parvenir à toucher de nouveau une majorité de boulangers, notamment les plus récents dans la profession.

Le nouveau Président de la Chambre professionnelle de Paris, M. Anract, élu en mai 2014, est bien conscient de cette difficulté de représentation. Dans une interview donnée à la Boulangerie Française en janvier 2015, il indique les priorités de son action et ses enjeux : ***"Il s'agit de faire en sorte que tous les boulangers soient adhérents de notre organisation, francilienne ou nationale, et que nous soyons la meilleure organisation de France. Plus nous serons nombreux, plus nous aurons de poids dans l'opinion et auprès des pouvoirs publics. Nous réfléchissons aux actions à mettre en œuvre pour y parvenir. Pourquoi par exemple certains boulangers préfèrent se réfugier dans l'individualisme, alors qu'une organisation forte permet de mieux défendre leurs intérêts ? Nous sommes actuellement dans une phase d'écoute, à recueillir les témoignages, avant de choisir les outils les mieux adaptés pour apporter des solutions."***

L'arrivée de ce nouveau Président donne lieu à un contexte de changements avec une phase d'écoute et d'analyse pour définir les actions à venir de la profession. Dans cet article, M. Anract précisait que parmi les dossiers les plus complexes à traiter, se trouvait la difficulté de fidéliser le personnel de vente. ***"Nous avons un vrai problème pour garder nos vendeuses. Nous avons essayé de mettre en place des écoles : nous n'avons pas de candidats. Nous devons réussir à redorer le blason de ce métier. Pour cela, il faut sans doute revoir les conditions de travail, les responsabilités, la formation, donner une nouvelle image de la vente en boulangerie... Nous aurons de plus en plus besoin de personnel qualifié, compétent pour remplir des tâches de plus en plus diversifiées en magasin. C'est donc un vaste chantier, mais important pour faire tourner nos entreprises."***

Si nous n'avons pas pu rencontrer le Président, nous avons pu partager avec un des représentants de la Chambre les constats suivants:

- le recrutement reste difficile sur les postes de vente et de production de viennoiserie (métier de tourier),
- la gestion d'équipe doit être améliorée afin de mobiliser les salariés, notamment les plus jeunes générations.

Les salariés et employeurs ont tout à gagner de cette évolution, notre étude montre que les mentalités commencent à évoluer, les pratiques devraient donc suivre, si tant est que des offres d'accompagnement et de formations innovantes et adaptées puissent leur être proposées.

b. Organismes de formation

Il existe de nombreux organismes de formation au CAP Boulangerie, certains publics et d'autres privés. Dans la boulangerie, les plus réputés sont :

- l'Institut National de la Boulangerie, organisme public basé à Rouen
- l'Ecole de Boulangerie et de Pâtisserie, de Paris, émanation des Grands Moulins de Paris
- l'Ecole Ferrandi, basée à Paris et dépendant de la CCI de Paris.

L'objectif de nos rencontres avec les organismes de formation était d'avoir des retours du terrain, de partager les enjeux relatifs aux pratiques de management actuel, et de mieux connaître les formations existantes en la matière.

L'Ecole de Boulangerie et de Pâtisserie de Paris, centre de formation agréé, organise des formations diplômantes dans le cadre de la formation professionnelle continue. Ces formations s'adressent à un large public : personnes en reconversion professionnelle, demandeurs d'emploi, salariés des entreprises de tout secteur d'activités, salariés et futurs artisans boulanger-pâtissier. Les formations diplômantes (uniquement CAP) sont assurées par les professionnels de l'Ecole de Boulangerie et de Pâtisserie de Paris. Un stage d'observation en entreprise artisanale de quelques jours est un des prérequis pour postuler dans une session de préparation au CAP.

Depuis 1974, l'INBP a pour cœur de métier la formation et le conseil en boulangerie, pâtisserie, chocolaterie et traiteur. L'institut déploie son activité à Rouen, en France et à l'international. Depuis sa création, la vitalité de l'INBP se traduit par sa capacité à innover en permanence, tant sur le terrain de la formation que dans les domaines des études, de la recherche et du développement.

Malgré nos prises de contacts, nous ne sommes pas parvenus à échanger avec l'INBP et l'Ecole Ferrandi. En revanche, nous avons pu rencontrer l'EBP.

Questionnaire réalisé pour préparer nos rencontres avec les organismes de formation

- Quelles sont les pratiques de management les plus courantes dans les boulangeries ?
- Quels sont les rôles respectifs ?
- Quels sont les besoins les plus fréquents exprimés par les chefs d'entreprise et les femmes des chefs d'entreprise ?
- Font-ils le même constat de difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés ?
- Quelles sont les situations les plus fréquentes qui remontent des stagiaires ?
- Est-ce que la double activité des boulangeries de fabrication et de vente a des effets dans les pratiques de management ?
- Quels seraient selon vous les enjeux pour la profession dans ce domaine ?

Echanges avec l'EBP sur les constats du diagnostic

Concernant l'apprentissage, ils voient de nombreux cas de ruptures des contrats d'apprentissage. Les jeunes apprentis ne se sentent pas considérés dans leur travail, et rencontrent des difficultés d'adaptation à une autorité très traditionnaliste qui ne correspond plus aux mentalités actuelles.

- Une des principales difficultés réside dans l'incompréhension mutuelle entre les attentes des patrons et les attentes des jeunes.
- Un autre élément important : le taux d'intégration dans le métier de boulanger à 10 ans est de 18% environ. Ceci est dû à de nombreux facteurs : des conditions de travail avec un travail de nuit, physique et difficile. Pour autant, les pratiques de management et la qualité de vie au travail ne peuvent pas être sans effet.

L'EBP constate une différence de gestion entre deux types de patrons qui coexistent aujourd'hui :

- des patrons dits de l'ancienne génération, ils représentent environ 70% des patrons d'IDF
- des patrons « gestionnaires » qui sont en réorientation professionnelle.

Concernant le management, comparativement, la province semble avoir davantage évolué que l'IDF. Le formateur de l'EBP anime depuis plusieurs années des formations au management inter-entreprises ou en interne dans des boulangeries auprès de patrons ou d'équipe encadrante. La situation parisienne semble plus complexe puisqu'aucune formation n'a encore pu être mise en place sur Paris.

c. L'Ag2R, l'Aract IDF

Le pôle alimentaire d'AG2R s'est doté une politique affirmée : promouvoir les intérêts des secteurs professionnels de l'alimentaire dans le domaine de la protection sociale et patrimoniale. Il offre un soutien adapté aux professionnels du secteur en difficulté à travers des actions sociales et des actions de préventions santé.

L'Ag2r a lancé une fondation, et, dispose ainsi d'un outil supplémentaire pour ses adhérents. En 2007, elle a engagé un programme de recherche d'une durée de 3 ans sur l'ergonomie au travail et la prévention des risques professionnels avec l'aide du Département d'Ergonomie de l'Université de Bordeaux 2.

Le dispositif retenu par la Fondation comportait deux volets :

- une série de diagnostics dans les entreprises de l'alimentation sur le thème général de la qualité de vie au travail dans 5 à 6 entreprises par an

- un travail spécifique autour de la question des conditions de travail et de la prévention des risques professionnels dans 3 branches professionnelles, l'une de l'industrie et l'autre de l'artisanat (Boulangerie et Boulangerie-Pâtisserie artisanale) et la Charcuterie artisanale.

Nous avons réussi à joindre le contact qui nous avait été donné par la Chambre Professionnelle, mais, bien que le projet lui semble intéressant, il n'a pas été possible d'accéder à leurs bibliographies ni d'obtenir un rendez-vous pour échanger sur leur vision.

L'ARACT Île-de-France accompagne les entreprises pour la mise en œuvre des politiques publiques ou régionales et conseillent les entreprises qui souhaitent s'investir dans l'amélioration des conditions de travail. Elle apporte prioritairement son appui aux PMI et PME franciliennes. Cette mission a conduit l'ARACT notamment à travailler sur la question du stress au travail et sur les risques psychosociaux.

Nous avons rencontré une ergonome E. Samory de l'ARACT IDF, qui intervient en appui au PME – PMI, et intervient plus spécifiquement sur la question des TMS et du stress au travail. L'ARACT a réalisé en 2012-2013 avec la branche professionnelle de la boulangerie et pâtisserie un film de sensibilisation afin de préparer les artisans à la législation sur la pénibilité au travail.

Dans ce cadre, l'ARACT a rencontré cinq artisans. Sur place, l'accueil des boulangers a été positif. Ce travail devrait donner lieu à un « 4 pages » qui sera diffusé aux adhérents. Leur méthodologie de travail vise à prendre en compte la question sous son angle le plus large, et, pas seulement sur les conditions d'exercice de l'activité. Ainsi, il s'agissait de rechercher les facteurs de pénibilité à partir :

- des relations au travail
- de l'organisation de travail
- plus particulièrement, de l'auto-organisation et l'autonomie de chaque salarié, facteur qui participe à la prévention des risques de stress
- des facteurs de satisfaction qui sont des pistes d'action

Ces rencontres ont donné lieu à un travail d'explicitation avec les artisans pour leur montrer que l'on peut remplir la fiche action sur la pénibilité en prenant en compte bien d'autres critères que les risques physiques liés à l'activité.

En général, les études diagnostic se déroulent en plusieurs étapes par une rencontre avec les différents acteurs de l'entreprise, la diffusion d'un questionnaire et la restitution d'outils RH. L'observation sur place est essentielle : elle permet de voir concrètement. L'interlocuteur interrogé peut s'exprimer directement sur son travail et dire ce qu'il fait ou ne fait pas, montrer des aspects du

travail qui ne se voient pas (le travail ne se réduit pas aux seuls gestes). Les rencontres donnent lieu à des entretiens avec les salariés pour échanger sur le management et comprendre les difficultés rencontrées.

L'objectif est de voir comment il est possible d'aider le manager à mieux gérer l'organisation et apporter des réponses concrètes. Il n'y a pas que les solutions techniques, il y a aussi des facteurs de satisfaction qui peuvent limiter l'absentéisme par exemple.

La restitution de l'étude est un moyen de valoriser le management et de le mettre en confiance pour définir ensuite avec lui des pistes d'action qui peuvent être sur les outils RH, les outils de suivi des compétences, la formation, les temps collectifs...

De manière générale, l'intervention vise à démontrer que la performance d'une entreprise passe aussi par des relations sociales de qualité. Et les salariés peuvent être des acteurs à part entière en étant associés à l'amélioration de leurs conditions de travail. Si les bonnes relations dans l'entreprise participent d'un bien-être au travail, elles sont aussi garantes d'une meilleure efficacité globale.

2. Acteurs du changement - Meuniers

Les meuniers sont des acteurs déterminants pour les boulangers artisanaux français : ils apportent de la matière première, la farine, mais, peuvent également contribuer au financement pour aider à l'installation, fournir des documents marketing de l'affiche publicitaire à l'enseigne jusqu'à l'aménagement total d'une boutique. Ils proposent également dans leur offre de services pour des formations métiers, et également lors de l'installation, par exemple, pour améliorer l'aspect commercial...

Comme dans de nombreux secteurs de l'économie, les meuniers ont connu une concentration récente des différents acteurs de leur filière. 58% de l'activité de transformation du blé se partagent entre Nutrixa (Grands moulins de Paris), Moulins Soufflet (Baguépi), Axiane et Grands moulins de strasbourg.

Nous avons privilégié des meuniers de taille moyenne et très implantés en Ile de France, orientés pour certains par la Chambre professionnelle. Nous souhaitons que nos interlocuteurs puissent être représentatifs de notre territoire, et, également, correspondent à des acteurs dynamiques qui ont largement soutenu et appréhendé les changements majeurs de la profession.

Par exemple, les moulins de Chars qui ont introduit le label Banette et sont fournisseurs de 500 boulangeries réparties dans le Nord, la Normandie et l'IDF., tandis que les moulins Viron ont lancé la baguette Rétrodoir, marques largement répandues en IDF.

En rencontrant les directeurs des moulins d'Auguste et Bourgeois, nous avons conscience de leur très bonne vision du terrain, car en contact direct avec leurs clients, et également de leur vision aiguisée de la profession. A la tête de leur entreprise, ils se doivent d'avoir une analyse stratégique du monde de la boulangerie artisanale.

Ainsi, nous avons mené des entretiens avec 4 meuniers différentes dont :

- Philippe Sautereau, Directeur commercial, Moulins de Chars
- M. Dutacq, Directeur, Moulins d'Auguste
- Joël Ruault, Responsable commercial, Moulins Viron
- David Bourgeois, Directeur, Moulins Bourgeois

a. Retours sur le contexte des boulangeries artisanales

Même si nous avons pu relever une diversité des propos des meuniers rencontrés, **des points communs se dégagent dans l'analyse de leur secteur, et, plus particulièrement la question du management et de la place de la formation.**

- **les mutations économiques du secteur** de ces dernières années ont entraîné de profonds changements dans la profession. Des changements comme nous l'avons précédemment vu qui ont affecté le statut des artisans boulangers qui s'apparente de plus en plus aujourd'hui au statut de chef d'entreprise. Un patron qui doit être « multi casquette » comme tous les patrons de PME afin de pouvoir répondre à l'ensemble des besoins d'une entreprise et aux enjeux de diversification des activités. C'est à la marge que certains patrons ont réussi à maintenir ce qui faisait le cœur de l'activité de l'artisan boulanger, la fabrication exclusive de pain-pâtisserie.
- Tous constatent que le métier requiert de plus en plus de compétences, certains soulignant, d'ailleurs, qu'au regard de ces nouvelles exigences les enseignements du CAP ne sont plus suffisants.
- **Des changements économiques qui impliquent pour ainsi dire un renversement de la logique d'activité**, les artisans doivent aujourd'hui développer leur activité non plus à partir de la production mais en s'appuyant sur la vente pour répondre à la demande client.
- **De nouveaux enjeux sociaux** qui remettent en cause la culture du métier sur laquelle s'est construite la profession. L'évolution des mentalités est porteuse d'une demande d'amélioration des conditions de travail notamment en matière d'horaires de travail. Les jeunes attendent beaucoup plus de pouvoir combiner le travail avec une vie sociale et extra-professionnelle.

De surcroît, le contexte parisien complexifie la situation : la cherté des loyers bloque pour ainsi dire l'installation des jeunes. Ce qui fait dire à un des meuniers rencontrés que « l'amour du métier ne suffit plus ».

➤ Dans ce contexte d'évolution, certains meuniers pensent que les actions engagées par certains patrons sur les conditions de travail comme, par exemple les aménagements horaires, pourraient être une compensation minimale pour les salariés. Des exemples de fermeture ou d'aménagement d'horaire tendent à montrer que contrairement à un avis encore largement répandu dans la profession, des adaptations sont possibles.

b. Le management : une pratique encore nouvelle pour la profession

Ce modèle entrepreneurial qui requiert une fonction managériale est nouveau pour la profession. Et selon nos interlocuteurs, « les artisans sont d'abord des travailleurs » qui ne sont pas formés à la gestion des hommes. Les modes de management sont davantage liés à la personnalité du boulanger qu'à des compétences.

➤ De fait, les pratiques sont donc très diversifiées, pour un des meuniers rencontrés « on pourrait dire qu'il y a autant de points de vente que de mode de fonctionnement ».

Nous avons pu noter au cours de nos échanges que le mode de management traditionnel semble étroitement associé à l'identité professionnelle que se sont forgés les boulangers à partir de la dureté et de la pénibilité de leur métier, un métier qui nécessitait « du courage ». Le temps de travail reste ainsi très valorisé dans le discours des professionnels où ressort ce besoin d'afficher des horaires très conséquents allant jusqu'à 60h/semaine, 10h de travail par jour, 6 jours/7.

C'est peut-être ce qui explique que plusieurs approches dominent la profession. Pour certains, cela débouche sur des discours ambivalents alors que le secteur fait face à des défis majeurs qui supposent une capacité à se renouveler et à prendre en compte de contraintes ou besoins nouveaux.

Ainsi, les mêmes déplorent, dans un discours que l'on pourrait qualifier de passéiste, que les apprentis ne savent plus travailler, ne veulent plus se lever le matin, des parents qui couvent leurs enfants et ne jouent plus leur rôle éducatif. Pour autant, les professionnels ont aussi conscience qu'il est difficile de travailler à des horaires et des jours totalement différents de son milieu social et de ses habitudes de vie.

Par exemple, un apprenti, dont les parents ont des horaires de bureau qui ne travaillent pas le week-end et les jours fériés, peut avoir plus de mal à s'habituer aux contraintes horaires de la profession.

Les boulangeries artisanales ont de fortes spécificités : la dimension de l'entreprise, majoritairement des petites PME (10 pers. max), cette taille a un impact direct sur l'activité des boulangers : plus la boulangerie est de taille importante, moins le boulanger est en production. Devoir soutenir le rythme de production est également un enjeu crucial. La question de prendre du recul sur des pratiques n'est pas envisageable. Sur la totalité des problématiques rencontrées par les boulangers, les problèmes relationnels sont les plus difficiles et entraînent une usure très importante. Le besoin de formations au management est conséquent pour améliorer l'organisation du travail, les conditions de travail, mais, également pour soulager les managers, les aider dans leurs pratiques, leur éviter l'essoufflement, l'épuisement.

III. Formation au management pour les professionnels du secteur de la boulangerie

1. Panorama des formations existantes

Offres des principaux organismes de formation

Parallèlement à la diversité des formations techniques mises en place par l'INBP, la publication "Supplément Technique INBP" démarrée en 1988 présente dans certains de ses numéros des dossiers très complets comme par exemple en juin 1998 sur la démarche de Diagnostic, et en décembre 2002 sur le recrutement en vente.

Ces publications témoignent bien d'une première prise en compte des enjeux relatifs au management par la profession et d'une volonté d'outiller les professionnels du secteur. Il s'agit, d'une part, de soutenir les professionnels par une information approfondie et la plus opérationnelle possible, mais aussi, de proposer une offre de conseils construites par l'INBP comme, par exemple, sur la démarche Diagnostic.

Les professionnels pouvaient ainsi bénéficier d'interventions de consultants spécialistes pour effectuer un Diagnostic global de l'activité de production à la gestion des ressources Humaines. Cet outil nous a semblé particulièrement pertinent pour démarrer avec les boulangers sur la question de la gestion des ressources humaines, nous y revenons dans notre point 3, présentation de nos offres de formation.

Les actions de formation de l'EBP

L'EBP offre également des actions en matière de formation sur le management. Depuis plusieurs années, des formations au management en inter ou en intra sont réalisées auprès de Patrons ou d'équipe encadrante par un formateur de l'EBP. Issu de la profession, ce professionnel chevronné s'appuie sur sa grande expérience pour accompagner les équipes sur une meilleure prise en compte de la dimension RH.

Il propose deux types d'interventions différentes :

- une action de sensibilisation d'une journée qui vise les pratiques de communication en contexte professionnel.
- une action de formation qui entend outiller les professionnels en matières RH et formaliser des pratiques de management (fiche de poste, management par objectifs, entretien annuel, recrutement selon des critères définis).

Le point commun qui se dégage de ces premières actions de formations, c'est qu'elles sont toutes assurées par des professionnels du secteur.

L'émergence d'actions de formation au management par les meuniers

L'émergence de ces formations spécifiques renvoie à la place de la formation dans la minoterie. Effectivement, les moulins cherchent à développer des relations fournisseurs qui puissent s'inscrire dans la durée. C'est dans cette perspective que les meuniers ont construit une offre de services qui recouvrent une palette très large de services allant de la boulangerie, des Recettes, du Marketing jusqu'à la formation des professionnels. Pour reprendre un de nos interlocuteurs : "**La formation c'est créer un lien, c'est améliorer la qualité, c'est aider les boulangers à se professionnaliser.**"

Jusqu'à présent et en règle générale, il s'agissait de :

- formations techniques, parfois réalisées en partenariat avec l'INBP "pour être attractives" selon un des meuniers.
- formations gratuites
- d'une équipe de boulangers formateurs, comme chez David Bourgois, 5 boulangers formateurs interviennent pour des formations principalement sur la fabrication.

Il s'agit également dans les formations techniques, la mise à disposition d'un Boulanger Conseil comme le moulin d'Auguste pour apporter appui et conseils sur la production, et sur les différents aspects techniques du métier. Ce qui peut aussi amener à aborder des questions plus orientées RH comme sur le planning de production, et sur les moyens existants pour améliorer l'organisation et le travail d'équipe, ou encore, sur les conditions de travail pour simplifier les tâches difficiles. Régulièrement, selon le meunier d'Auguste, le Boulanger Conseil échange avec les patrons sur les pratiques RH.

Des évolutions notables sur la question de la formation au management.

Très récemment, les meuniers, constatant que la question du management est bien plus complexe qu'auparavant, ont introduit des nouveaux modules sur le management. Certains se sont aussi appuyés sur le retour de certains boulangers qui, dans le cadre d'une relation privilégiée, n'hésitent pas à exprimer les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans ce domaine.

Par exemple, le meunier de Chars renouvelle et étend sa nouvelle formation Management mise en place depuis 2014 sur la motivation des salariés. Une thématique de nouveau proposée à ses clients en septembre prochain et qui sera animée par un organisme de formation avec une prise en charge par OPCALIM.

D'autres formations abordent aussi cette question à partir d'une thématique plus large. Par exemple, « **l'Audit vente** » proposé par le Moulin d'Auguste amène in fine les professionnels à travailler sur la

gestion d'équipe. Cette action a d'ailleurs été construite à partir de la demande des femmes de boulangers majoritairement issues de milieux professionnels différents et qui sont confrontées à de nouvelles compétences telles que gérer une boulangerie et une équipe, faire respecter des consignes, organiser le magasin ...

Autant de retours qui vont dans le sens d'une prise de conscience des professionnels du secteur de leurs pratiques et sur la possibilité de trouver des appuis dans la formation.

2. Les besoins identifiés et contraintes du secteur d'activité

A travers l'étude de trois boulangeries, nous avons souhaité préciser les besoins identifiés dans la première partie de notre étude. Il s'agit de vérifier concrètement les besoins et enjeux du secteur.

a. Principaux besoins identifiés

La gestion RH d'une boulangerie artisanale

Dans un contexte de financiarisation de leurs activités, les patrons ont tendance à développer leurs affaires par le rachat ou l'ouverture de plusieurs boulangeries. Or, dès que l'entreprise grandit, les besoins de gestion RH émergent et deviennent plus cruciaux. Il convient alors de professionnaliser le volet RH de l'entreprise.

La fonction de direction

Certaines compétences peuvent soutenir cette fonction difficile dont la composante relationnelle reste prépondérante. Un approfondissement des pratiques RH est souvent l'occasion de mieux intégrer la dimension humaine d'une gestion d'équipe. Différentes thématiques peuvent être travaillées comme :

- La capacité de délégation
- La capacité à écouter et à prendre en compte ses collaborateurs
- La gestion de la relation d'équipe
- Les relations de face à face avec les salariés
- La motivation des salariés
- L'organisation et la planification du travail
- Le recrutement des salariés
- La fidélisation des salariés

La montée en compétences en vente et la revalorisation du métier de vendeuse

Aujourd'hui la vente est devenue cruciale pour la pérennité de l'activité. Or, le personnel en vente n'est pas formé même si un CQP existe dans le domaine depuis peu. Et les femmes qui encadrent la vente n'ont pas forcément d'expériences significatives. Alors que la relation client exige de nombreuses compétences techniques et relationnelles

Le tutorat des apprentis

Tutorer un apprenti est une fonction traditionnelle des métiers de la boulangerie. Toutefois, les jeunes générations peuvent-ils être encore formés "à l'ancienne"? Comment le manager assure une production tout en formant un apprenti, s'adapte à son niveau de compréhension, aux exigences liées à la formation?

L'enjeu de la formation pratique des apprentis est fondamental car il forme la future génération de managers en boulangerie.

b. Les contraintes de la profession

Ces points sont fondamentaux à prendre en compte pour mettre en place une formation en boulangerie :

- La contrainte de temps demeure fondamentale ; les patrons ont du mal à se libérer et les meuniers par exemple pratiquent le surbooking pour remplir leurs effectifs.
- En ce sens, les modèles doivent pouvoir être très adaptables et flexibles.
- Bien définir ce que la formation va pouvoir apporter aux boulangers, concrètement.
- Bien comprendre les changements en cours : les formations doivent prendre en compte ce mouvement, l'accompagner.

Bibliographie

- INBP, décembre 2002. "Recruter sans se tromper - cherchons vendeur-se ". Les nouvelles de la Boulangerie - Supplément technique.
- INBP, juin 1998. "Le diagnostic Entreprise". Les nouvelles de la Boulangerie - Supplément technique.
- Le monde des Artisans - mars-avril 2015 - "Impliquer ses salariés pour pérenniser sa société"
- Fiche sectorielle APCE - 2014 - Boulangerie artisanale
- Journal du net - avril 2012 - article sur les boulangers
- Marché, création et gestion d'une boulangerie-pâtisserie, Commerce de détail alimentaire, Guide des professionnels Commerce de proximité, Arcane Institut, 2008
- LABARDIN, P. ; ROBIC, P. 2008. « ÉPOUSES ET PETITES ENTREPRISES - Permanence du XVIIIe au XXe siècle ». Revue française de gestion – N° 188-189
- MAZAUD, C. avril-juin 2012. "Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ?", dans « Diriger une PME », Travail et Emploi, 130.
- La Toque, 5 novembre 2010. "Vie syndicale : Univers Boulangerie, les règles d'or du management"
- Fédération des Boulangers de la Région Lorraine - "15 propositions pour fidéliser les salariés en boulangerie-pâtisserie"
- ANRACT, D. Janvier 2015. "Ensemble, dans une organisation unie et forte ", Interview, La Boulangerie Française
- Parmi les dossiers les plus complexes à traiter est cité "la difficulté de fidéliser le personnel de vente".
- Questions Boulange, mars 2012. "La formation, un outil pour développer son entreprise".
- La Toque Magazine, mai 2012. "Sécurité au travail, une démarche rentable".
- INIZAN, J., 2012. «Le Management d'une boulangerie». Editions Tex & Doc - Lavoisier
- La Toque Magazine, mai 2013. "Le management au cœur de l'activité".
- La Boulangerie Française, septembre 2013. "Difficultés de recrutement pour les artisans et commerçants de proximité".
- La Toque Magazine, mars 2012. " Recrutement, fidéliser le personnel compétent".
- La Toque Magazine, mai 2011. "Gestion des ressources humaines : peut mieux faire..."
- La Toque Magazine, novembre 2011. "A salariés heureux, entreprise performante".
- BRA - Tendances Restauration - août-septembre 2012 - " Tendances Gestion - Leadership et management : comment vous faire écouter?"
- Pains Services Gâteaux - Edition Boulangers, N°120 - "La Boulangerie- Pâtisserie - une profession gourmande en personnel"
- Article de Ouest France du 27 février 2015 - Boulangerie, le secteur en pleine mutation
- Article Nice Matin, 31 mai 2013 - La boulangerie : une filière en pleine mutation

Formations

- Catalogue de formation Adultes Ferrandi - Les fondamentaux du management
- CAP & SENS - Opcalim - "Pour vous aider à évaluer les compétences au sein de votre entreprise"
- Opcalim - MSF - Savoirs fondamentaux - Socle de compétences alimentaires