

Synthèse - Etat des lieux des démarches de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) dans les IAA bretonnes & les impacts sur les indicateurs

I – CONTEXTE DE L'ÉTUDE

1. Objectifs de l'étude

L'ABEA, en réponse à un appel à projets « Etude Actions Emploi Formation » proposé par la Région Bretagne et la préfecture de Bretagne, a mené une étude entre septembre 2024 et mars 2025, autour de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) instaurée au sein des Industries Agroalimentaires (IAA) bretonnes.

Cette enquête s'inscrit dans la continuité d'une étude sur les idées reçues dans le secteur agroalimentaire menée en 2023 par l'ABEA, dont les résultats ont mis en lumière des axes de travail : la rémunération, la mobilité – le logement, ainsi que la QVCT.

Ainsi, cette synthèse reprend les résultats de l'enquête dont la problématique était : **Comment les entreprises agroalimentaires bretonnes s'emparent de la qualité de vie et des conditions de travail pour en faire un levier d'actions sur la politique RH (santé, sécurité, performance, attractivité) ?**

Cette étude visait donc trois objectifs principaux :

- Dresser un état des lieux des démarches QVCT dans les IAA bretonnes
- Identifier des actions et bonnes pratiques émergentes
- Analyser les impacts potentiels de ces actions QVCT sur plusieurs indicateurs RH

Ainsi, les résultats d'enquête seront présentés dans la synthèse en trois parties : la partie une, dressant l'état des lieux des démarches QVCT au sein des IAA bretonnes ; la seconde mettant en avant les bonnes pratiques identifiées et les axes de travail ; et la dernière l'impact des actions QVCT sur des indicateurs.

2. Éléments de cadrage sur la QVCT

« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariées et la performance globale de l'entreprise ». Cette définition est issue de l'accord national interprofessionnel sur la qualité au travail du 19 juin 2013.

Ainsi, qu'en est-il de la QVCT dans la filière agroalimentaire ? Quelles démarches sont adoptées et quels impacts cela semble avoir sur les performances des IAA bretonnes ?

Le secteur agroalimentaire breton est caractérisé par la diversité des entreprises qui la composent, c'est-à-dire, des entreprises de toutes filières (lait, viande, poisson, légumes, boissons...), et de toutes tailles. Ainsi, sa multifacette implique des fonctionnements et des méthodes de travail plus ou moins différentes et par conséquent des conditions de travail différentes.

II- CADRAGE MÉTHODOLOGIQUE ET PROFILS DES ENTREPRISES RÉPONDANTES

Pour mener à bien cette étude, **deux méthodes de collecte de données** ont été mobilisées. D'une part, un **questionnaire quantitatif** a été co-construit avec des responsables RH ; d'autre part, des **entretiens semi-directifs qualitatifs** ont été menés auprès de cinq autres responsables RH. L'objectif de cette double approche était d'obtenir un matériau d'enquête fin.

Cette enquête a été adressée à l'ensemble des adhérents de l'ABEA, et au total, 108 sites ont répondu, soient 19 930 salariés concernés.

III- PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Partie 1 : Etat des lieux des démarches QVCT au sein des IAA bretonnes

Aujourd'hui, **77%** des structures interrogées considèrent la QVCT comme un enjeu majeur et prioritaire. Cette dynamique commence à se traduire concrètement dans les organisations. Ainsi, on observe que **61%** des IAA considèrent la QVCT comme un outil de performance et d'attractivité.

Pour autant, ces chiffres témoignent d'un écart assez significatif entre la **perception de l'importance de la QVCT au sein de l'entreprise et sa mise en application concrète**. Malgré une prise de conscience assez forte, les entreprises ne semblent pas encore avoir réellement structuré leur démarche : seule une entreprise agroalimentaire sur quatre dispose d'un salarié référent sur le sujet.

Les entretiens qualitatifs complémentaires ont permis de mieux comprendre ce décalage : s'engager dans une démarche structurante peut dans un premier temps sembler complexe. La QVCT, comme présentée par l'ANACT, embrasse de nombreux thèmes et les IAA peuvent avoir le sentiment de ne pas savoir par où commencer. **Une approche ciblée, itérative, basée sur une première étape de diagnostic avec un accompagnement dédié pour définir une stratégie et un plan d'actions paraît alors essentielle.**

Or, on remarque que seulement 39% d'entre elles réalisent des diagnostics QVCT. Pour autant, ces diagnostics sont indispensables pour évaluer les conditions de travail, identifier les points forts et déterminer les axes d'amélioration en matière de santé, de bien être des salariés et de performance.

Partie 2 : Identification des bonnes pratiques QVCT, axes de travail et pratiques sous utilisées

1. Les bonnes pratiques

Pour chacune des priorités, nous avons identifié les bonnes pratiques déjà mises en place par les IAA.

1 – Le projet d’entreprise et le management

Le projet d’entreprise et le management vise à donner du sens au travail de chacun, en lien avec la stratégie de l’entreprise, tout en assurant un accompagnement managérial efficace, notamment en période de changement.

Les bonnes pratiques mises en place reposent principalement sur la communication interne autour du projet et de la stratégie d’entreprise (88%). De plus, on constate que 9 IAA sur 10 définissent des objectifs et prennent en compte des remontées terrains, mettant en exergue une communication facilitée entre salariés et managers.

Pour ce qui est du management, les IAA se penchent davantage vers la formation au management en mettant en place des parcours de formations ou de focus sur les compétences managériales.

2 – La santé au travail et la prévention

La santé au travail et la prévention prend davantage en compte la nécessaire progression en matière de prévention des risques professionnels sur l’ensemble des postes. Ainsi les IAA doivent s’assurer que l’organisation et le management favorisent la santé au travail et le développement des personnes.

Pour cela, elles agissent sur le volet prévention et l’on constate que **88%** des IAA réalisent des études ergonomiques, notamment sur les postes avec des conditions de travail physiques ou contraignantes. De plus, certaines d’entre elles mettent en place la démarche TMS Pro, conçue par l’assurance Maladie, ou encore elles sollicitent de plus en plus des professionnels de santé (ophtalmologues, ostéopathes...) pour proposer des rendez-vous à leurs collaborateurs et généralement sur leur temps de travail.

Les IAA agissent également sur le volet sensibilisation notamment par le renforcement de la politique sécurité et de la culture sécurité, ainsi qu’en favorisant une implication plus importante de la direction. Ainsi, **83%** des IAA partagent auprès de l’ensemble des salariés, les enjeux de l’entreprise en termes de prévention santé.

Sur le volet formation, les entreprises agroalimentaires développent les compétences en matière de sécurité, notamment par les formations gestes et postures, ou encore premiers secours, aux risques psycho-sociaux (RPS) pour les managers...

Enfin sur le volet amélioration continue, elles analysent les accidents survenus avec les personnes concernées et elles mettent des actions correctives.

3 - L'organisation, le contenu et la réalisation du travail

L'organisation, le contenu et la réalisation du travail a pour objectif de permettre à chacun des collaborateurs d'effectuer un travail de qualité dans de bonnes conditions à la fois matérielles, temporelles mais aussi physiques.

Cela se traduit notamment, dans les entreprises agroalimentaires bretonnes par une répartition claire des rôles de chacun dans la structure. Ceci est visible chez **61%** des répondants qui disposent d'un organigramme à jour, et qui travaillent davantage autour des classifications. De plus, elles veillent à une transparence dans les attentes et les missions de chaque salarié. Ensuite, les entreprises (**70%**) impliquent leurs salariés dans l'amélioration de leur poste et de l'organisation.

4 – Les enjeux des compétences et le parcours professionnel

Les enjeux liés aux compétences et aux parcours professionnels visent à permettre à chaque salarié d'évoluer dans son travail et de construire sereinement son avenir professionnel.

Cela passe par une intégration soignée des nouveaux arrivants réfléchi par les collaborateurs, mais également par la mise en place d'un système de tutorat pour 1 entreprise sur 3. De plus elles s'assurent d'accompagner les salariés tout au long de leur carrière : **77 %** ont un plan de développement des compétences qui s'articule avec la stratégie de l'entreprise et **61%** des IAA mettent à disposition des salariés des dispositifs d'apprentissage tels que l'AFEST, la certification OTIA ou encore des VAE.

5 – Le dialogue professionnel et le climat social

Le dialogue professionnel et le dialogue social a pour but de faciliter les possibilités de parler du travail aux différents niveaux de l'entreprise.

Concernant le dialogue professionnel, les IAA ont pour la grande majorité (**83%**) pris l'habitude d'échanger avec les salariés concernés par des décisions impactant son travail ou bien ses conditions de travail. Un temps essentiel pour accompagner le salarié et faciliter l'acceptation au changement. Pour favoriser un bon climat social, les entreprises misent également sur la convivialité, à travers l'organisation d'événements internes, interculturels et intergénérationnels en y conviant la direction.

6 – L'égalité au travail

L'égalité au travail repose sur des actions visant à assurer un égal accès à la QVCT pour tous.

Les bonnes pratiques mises en place au sein des IAA reposent essentiellement sur des recrutements innovants et non discriminants, mais également par des formations spécifiques notamment sur l'inclusion, la diversité, l'éthique, etc. auprès des managers notamment. Ainsi, **50 %** des IAA forment leurs managers à la diversité et à la lutte contre la discrimination.

2. Les axes de travail envisagés

Malgré les initiatives présentées ci-dessus, il ressort de cette étude des axes de travail pour les IAA, afin de développer davantage leur démarche QVCT.

2.1. Axes de travail sur le projet d'entreprise et du management

Pour ce qui est du **projet d'entreprise et du management** on constate que **moins de 6 IAA sur 10** mettent en place un système de reconnaissance. Pourtant, ces dispositifs – à l'image des primes d'intéressement – renforcent l'engagement et la fidélisation des salariés.

Par ailleurs, seuls **55 %** des répondants déclarent organiser des échanges autour de la charge de travail, pourtant essentiels pour ajuster les objectifs et prévenir les situations de surcharge. Le développement de ces pratiques apparaît ainsi comme un axe prioritaire d'amélioration.

2.2. Axes de travail sur la santé au travail et la prévention

Ensuite, sur la thématique de **la santé au travail et de la prévention**, on peut noter que moins d'une entreprise sur deux accompagne ses managers et représentants du personnel dans la mise en place d'actions de prévention primaire, notamment en matière de risques psychosociaux. Il est donc nécessaire de renforcer cet accompagnement.

Par ailleurs, une sensibilisation accrue à la politique de sécurité, en particulier au niveau de la direction, constitue un levier important. Enfin, seules **44 %** des IAA exploitent les nouvelles technologies pour améliorer la santé au travail, révélant un fort potentiel à développer, même si pour beaucoup, le coût financier reste un point bloquant.

2.3. Axes de travail sur l'organisation, le contenu, et la réalisation du travail

Pour améliorer les actions des entreprises sur **l'organisation, le contenu et la réalisation du travail**, il paraît important de favoriser davantage les échanges avec les salariés et les représentants du personnel sur la charge et les conditions de travail, ce qui n'est aujourd'hui pratiqué que par **38 %** des IAA.

Par ailleurs, mieux anticiper les plannings de production en fournissant une vision à moyen terme aux salariés reste un défi, puisque moins de **40 %** des entreprises le font actuellement. Enfin, renforcer les niveaux de polyvalence, avec seulement **50 %** des IAA ayant mis en place une grille dédiée, constitue un objectif prioritaire, dans une logique de développement de compétences, mais aussi de productivité.

2.4. Axes de travail sur les compétences et le parcours professionnels

Puis, pour structurer **les compétences et les parcours professionnels**, il nous semble crucial d'identifier clairement les compétences clés et de formaliser la transmission des savoirs, ce qui est aujourd'hui réalisé par seulement **38 %** des entreprises. En outre, anticiper les besoins en emplois et en compétences demeure insuffisant, avec seulement 1 entreprise sur 3 engagée dans cette démarche,

soulignant notamment la nécessité de développer davantage la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

2.5. Axes de travail sur le dialogue professionnel et le climat social

Sur la thématique du **dialogue professionnel et du climat social**, il nous paraît essentiel de mieux questionner les salariés sur leurs perceptions et leurs attentes, alors que seulement **38 %** des IAA réalisent actuellement des baromètres internes. Renforcer ce dialogue permettrait d'améliorer la compréhension des besoins et d'adapter les actions en conséquence. En parallèle, il faut accentuer l'instauration d'espaces de dialogue ouverts pour permettre aux salariés, de différents services, de pouvoir échanger entre eux sur leur travail (**44%** des IAA le proposent)

2.6. Axes de travail sur l'égalité au travail

Enfin, les enjeux autour de **l'égalité au travail** mais aussi les axes de travail sous-tendent un suivi plus régulier des indicateurs autour de l'égalité professionnelle mais également un renforcement de la formalisation des politiques des entreprises.

La QVCT doit être davantage pensée comme une manière de remettre en discussion la méthode de travail mais aussi le travail lui-même, en y associant tous les acteurs concernés : les salariés, les élus, les représentants du personnel, la direction, etc. La QVCT ne doit pas se limiter à des actions ponctuelles, mais doit s'inscrire dans une démarche globale.

Partie 3 : L'impact des actions QVCT sur l'évolution des indicateurs

Le suivi des indicateurs liés à la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) reste encore inégal au sein des IAA. Bien que 61 % des entreprises déclarent mesurer l'impact de leur démarche QVCT, dans les faits, certains indicateurs essentiels ne sont pas systématiquement suivis. Cette situation s'explique en partie par le manque de structuration de nombreuses TPE et PME, qui ne disposent pas toujours des outils de pilotage adaptés, comme des tableaux de bord ou des dispositifs d'analyse régulière.

Le suivi des indicateurs RH en lien avec des actions QVCT

Les IAA suivent, dans la majorité des cas, plusieurs indicateurs RH, leur permettant d'avoir un suivi régulier. Il ressort **4 indicateurs phares** :

- **Le taux de fréquence** des accidents du travail, mesuré par 94 % des IAA. Cet indicateur rapporte le nombre d'accidents du travail avec arrêt au nombre total d'heures travaillées.
- **Le taux de gravité**, lui aussi suivi à 94 %, exprime la gravité des accidents en fonction de la durée des arrêts de travail, en rapportant le nombre de jours perdus pour incapacité temporaire au nombre d'heures travaillées.
- **Le taux de turnover**, suivi par 83 % des entreprises, permet d'évaluer le renouvellement des effectifs, intérimaires inclus.
- **Le taux d'absentéisme**, suivi par 94 % des IAA, mesure le nombre de jours d'absence par rapport aux jours théoriques de travail sur une période donnée.

Cependant, malgré le suivi de ces indicateurs, il demeure difficile de faire un lien direct entre une action QVCT isolée et l'évolution d'un indicateur spécifique. En réalité, les effets des démarches QVCT se mesurent sur le long terme, à travers un ensemble cohérent d'actions. C'est cet agglomérat d'initiatives qui permet d'obtenir des résultats durables. Par exemple, la réduction du taux d'absentéisme ne résulte pas d'une seule action, mais bien d'une dynamique globale et continue en faveur de la qualité de vie au travail.