

## Besoins en formation «hors technique» des vignerons de la Région Centre Val-de-Loire

### SYNTHESE

#### CONTEXTE

Troisième bassin de production viticole français, le vignoble de la Région Centre Val de Loire s'étend du vignoble chinonais jusqu'au saucerrois.

Les viticulteurs d'aujourd'hui se trouvent confrontés à une filière viticole en pleine mutation, à des difficultés de recrutement de salariés viticoles (quel que soit le profil recherché) et, s'ajoutant à cela, à un vieillissement des exploitants viticoles (près de la moitié a 50 ans et plus)<sup>1</sup>. Il est difficile de renouveler la profession et les attentes en formation des viticulteurs sont nombreuses. La transmission et l'installation sont un enjeu capital pour la filière viticole en Région Centre Val de Loire et l'offre de formation se limite à des formations courtes (proposées par les Chambres d'Agriculture-37/41/18-), à des formations spécialisées en alternance (lycée d'Amboise), à un BTSA VO (Tours-Fondettes AgroCampus) et à une licence pro Commercialisation des vins (IUT Tours).

Mais quelles sont les attentes en formation des vignerons de la région Centre Val de Loire pour eux-mêmes et leurs salariés afin de les faire monter en compétences ?

Une enquête qualitative a été menée sur la région Centre Val de Loire, principalement sur les départements 37/41/18. L'échantillonnage (23 exploitants interrogés) a été effectué en fonction du type de production et le circuit de conditionnement (typologie INOSYS, effectuée par les Chambres d'Agriculture 18/37/41). L'enquête a été réalisée par un groupe d'étudiants de l'École Supérieure d'Agriculture d'Angers (ESA) et financée par le Lycée de Tours-Fondettes Agrocampus.

#### METHODOLOGIE D'ENQUETE

Une première approche a eu lieu par mailing par appellation pour définir la typologie de la Région et ainsi recenser l'ensemble des exploitations viticoles. Nous avons ainsi pu prendre contact avec un certain nombre d'exploitants viticoles pour leur proposer un entretien en face à face. S'agissant d'un entretien qualitatif nous n'avons pas besoin d'un grand nombre d'entretiens, mais seulement d'un échantillonnage représentatif de l'ensemble des typologies définies dans le cadre du projet INOSYS.

Le choix du type d'enquête s'est porté sur des entretiens semi-directifs dans le but d'amorcer une phase exploratoire. Nous avons élaboré un guide d'entretien dans lequel nous abordions diverses thématiques sous forme de questions.

---

<sup>1</sup> Agreste, (2000), Recensement Agricole et Agreste, (2010), Recensement Agricole

L'entretien semi-directif se déroulait en trois parties :

- Une introduction pour permettre de nous présenter, présenter le déroulement et les modalités de l'entretien (durée approximative, enregistrement de l'entretien, garantie de l'anonymat) et présenter les objectifs de l'entretien
- Des questions ouvertes, classées par thématiques dans lesquelles nous abordions :
  - Le temps de travail hors technique
  - L'importance et le coût de l'externalisation
  - La transmission et l'installation
  - Leur besoin en termes d'acquisition de compétences complémentaires

L'objectif fixé était d'obtenir entre 15 et 20 entretiens pour saturer l'information jusqu'à arriver à une redondance des données. Le respect du guide d'entretien permet ainsi le recueil homogène de données.

Lors de l'élaboration de l'échantillon des enquêtés, nous avons diversifié les profils (homme/femme) et balayé toutes les classes d'âge de la profession (entre 30 et 57 ans) afin d'avoir une meilleure perception des besoins en fonction des générations.

Nous nous sommes rendus dans chaque exploitation et interrogé les exploitants dans leur environnement de travail. Nous n'avons ni imposé le lieu ni le choix de la personne interviewée. Nous nous retrouvions systématiquement dans les bureaux de l'exploitation (peut-être dû à la thématique de notre étude) et soit en entretien avec le chef d'exploitation ou l'associé en charge de l'aspect administratif.

## **ANALYSE DES ENTRETIENS**

Nous avons relevé les informations obtenues sur la formation initiale ainsi que celles sur les formations continues complémentaires des différents chefs d'exploitation (ainsi que celle des conjoints/parents/frères et sœurs considérés comme associés de l'entreprise ou salariés) et des salariés.

- Chefs d'exploitations et associés : pour la majeure partie (surtout les moins de 50 ans), ils possèdent un diplôme viti/vinicole : un BTSA VO (Brevet de Technicien Supérieur en viticulture-œnologie)/DNO (Diplôme National d'œnologie) ou Diplôme équivalent en commerce/comptabilité (diplôme souvent détenu par les femmes)...
- Salariés : peu de formations initiales viticoles mais l'employeur leur a fourni la possibilité d'acquérir les compétences techniques viticoles par le biais de la formation continue.
- Répartition segmentaire des tâches entre les hommes et les femmes au sein d'une même exploitation lorsqu'il y a plusieurs associés.

Les responsables d'exploitation arrivés tardivement sur les domaines (suite à un héritage ou à un mariage) ont un profil de formation bien différent (maîtrise de biologie, licence d'anglais, formation d'aide-soignante...). Grâce à l'opportunité offerte, ils ont suivi par la suite une formation continue qualifiante pour pouvoir être associés et gérer une exploitation viticole.

Lors du comptage des unités d'enregistrement, sous la catégorie « travail hors technique », le terme « administratif » et « facturation » sont ceux qui ont été le plus évoqués. Les termes « accueil et clients », « comptabilité », « gestion d'entreprise » ont été évoqués ensuite de manière décroissante :

- Les exploitants font une distinction entre la facturation et la comptabilité.
  - La facturation correspond à l'activité « entrée et sortie » (charges et revenus), gérée dans l'exploitation, liée à la gestion de l'entreprise (peu de lien selon eux avec la comptabilité). Activité internalisée par l'ensemble des exploitants (classement, règlement).
  - A contrario la comptabilité est peu internalisée, avec à minima externalisation du bilan comptable (pour ceux ayant une aide salariale et/ou familiale avec un diplôme et/ou compétences en comptabilité).
- Accueil/clients/commerce sont évoqués faisant partie de la même sous-catégorie. Les exploitants ne considèrent pas cela comme une tâche administrative alors qu'il y a une partie administrative (jamais évoquée spontanément seulement lors des relances).
- Une autre sous-catégorie est abordée par les exploitants interrogés : la place des activités dites « obligatoires » et autres « déclarations légales » (déclaration douanière, charges sociales, MSA, télé procédures...). Ces déclarations bien que dématérialisées (grâce à internet) représentent une part importante de la charge de travail (pas par le temps passé mais par la complexité inhérente aux déclarations)
- Le management des équipes est abordé souvent sous forme d'interrogation. Quels travaux déléguer ? comment responsabiliser le salarié ? La gestion de la saisonnalité dans les travaux de la vigne a souvent été abordée. Comment faire face à la recrudescence de main d'œuvre pendant la période de vendange face à la pénurie de cette dernière ?
- L'oenotourisme n'est jamais évoqué spontanément en tant que « travail hors technique » mais tous y font référence comme une possible stratégie d'entreprise.

## INTERPRETATION ET RESULTATS DE L'ANALYSE

Nous pouvons regrouper les vigneronns sous trois catégories :

- Les vigneronns peu impliqués dans le travail dit « hors technique »
- Les vigneronns associés qui ont segmenté leur activité
- Les vigneronns chefs d'entreprise

## A. CATEGORISATION

### 1. Catégorie 1 : peu d'implication

Nous retrouvons cette catégorie de vigneron dans toutes les typologies étudiées, quel que soit le type de commercialisation et la surface exploitée. Cette partie est complètement externalisée, aussi bien la comptabilité que la paie... Ils ont un sentiment prégnant de devoir tout gérer. Il y a une forte externalisation mais à contrario ils délèguent très peu de responsabilités aux salariés, soit par absence de compétences du salarié ou par méfiance. Ils ont l'impression de courir après le temps et d'être sur tous les fronts à la fois. Leur vision stratégique de l'entreprise ne peut être qu'à court terme car ils ont peu de visibilité sur les possibles investissements. Ils ne peuvent pas non plus chiffrer le coût de leur externalisation (par manque de temps/manque d'intérêt/incapacité...). Par contre ils ont conscience que la situation n'est pas viable et ils recherchent des solutions pour l'améliorer. Ils recherchent pour la plupart un salarié qui puisse les seconder dans leur tâche au quotidien. Leur réflexion se porte sur 2 axes :

- Montée en compétences d'un salarié
- Embauche d'un nouveau salarié comme second d'exploitation

Mais cette catégorie ne représente qu'une petite partie des vignerons.

### 2. Catégorie 2 : collaboration

- Dans cette catégorie nous retrouvons la plupart des vignerons interrogés. Le travail de la vigne, du chai, et hors technique est segmenté. La plupart des vignerons a 1, 2 voire 3 associés et les tâches sont réparties en fonction des compétences de chacun. Ensuite en fonction de la saisonnalité des différentes tâches inhérentes à la vigne, les différents associés s'entraident. Ils n'hésitent pas à se former en fonction des besoins en compétences et de l'évolution des techniques. Il faut souligner tout de même que la partie hors technique est attribuée à l'associé/salarié féminine (mère/épouse/fille/belle-sœur). Les vignerons délèguent volontiers cette partie « gestion d'entreprise » en total confiance. Lorsqu'ils sont interrogés sur des détails précis (comme par exemple sur le coût de l'externalisation : marketing/bilan comptable...), ils ne savent pas répondre. *« Je n'aime pas trop cela et j'ai peu d'attrait pour le faire. Mais je fais ce qui est nécessaire avec mon associé »,*

### 3. Catégorie 3 : valorisation

Peu de vignerons interrogés entrent dans cette catégorie. Ces vignerons sont de véritables gestionnaires d'entreprise et sont des visionnaires quant à la stratégie à adopter sur le moyen et le long terme *« ça fait partie du travail de chef d'entreprise »*. Ils sont présents dans tous les segments d'activités mais ne participent à aucune. Ils supervisent et ils délèguent, *« c'est une part importante du travail de gérant d'exploitation. Je ne vais presque plus dans les vignes »*.

Ils ont une vision globale de l'entreprise grâce à leurs expériences ou à leurs formations (initiale ou continue), « *avoir une vision globale de l'entreprise permet de répartir au mieux le temps imparti pour chaque poste et ainsi optimiser le travail hors-technique* ». Les vignerons arrivant à l'âge de la retraite ont tendance à valoriser la partie hors technique du travail de vigneron pour la rendre peut-être plus attrayante aux yeux des plus jeunes et ainsi favoriser la transmission auprès des futurs repreneurs/enfants.

## **B. CROISEMENTS DES CATEGORIES**

### **1. Le rôle de la femme**

Nous pouvons remarquer que le rôle de la femme (sœur/épouse/mère) est prépondérant au sein de l'entreprise vitivinicole car elle est dans la plupart des cas l'unique responsable des activités « hors-technique ». L'homme délègue ces activités car elles sont jugées peu valorisantes « ce n'est pas le cœur du métier ». Celui/celle qui gère les tâches administratives, s'occupe aussi de l'accueil des clients en vente directe car c'est celui/celle qui est le plus disponible et le plus proche (généralement les bureaux se trouvent près du chai). Le vigneron quant à lui s'occupe de la vigne, du chai et de la commercialisation (il est amené à se déplacer souvent pour effectuer les livraisons ou participer à des salons). Même lorsqu'il s'agit de déléguer à un salarié les tâches administratives, le choix se portera sur une femme, grâce à leur polyvalence mais aussi à leur localisation dans l'exploitation (au chai/à l'accueil/bureau), « *je délègue l'administratif à une salariée. Mais je conserve le management des équipes et toute la partie vente* ». Sinon tout est externalisé et le vigneron ne s'occupera que du travail de la vigne, du chai (gestes techniques) et de la commercialisation (déplacements).

Pourtant le travail hors technique paraît prépondérant et prégnant parmi tous les interrogés. Il semble être en constante augmentation et surtout chronophage. Nous pouvons émettre plusieurs hypothèses :

- réalisation à contrecœur
- méconnaissance du travail hors technique (manque de compétences/formations...)
- manque d'intérêt de la part des professionnels par manque de reconnaissance
- manque de motivation
- manque d'organisation et/ou volontairement caché (le soir/le matin très tôt/le week-end)

Un sentiment de solitude se détache dans les entretiens chez les personnes gérant seules leurs exploitations où la présence d'une aide extérieure est peu/pas marquée. Les parents sont trop âgés et aucun autre membre de la famille ne participe quotidiennement aux différentes tâches inhérentes à la gestion d'une exploitation vitivinicole.

## 2. L'externalisation

Ce sujet a été abordé dans tous les entretiens. Tous les vigneron externalisent plus ou moins une partie de leur activité « hors technique vigne/chai ». Il y a un minimum d'externalisation obligatoire (soumettre le bilan comptable à l'expertise). Mais ils sont peu nombreux dans ce cas.

Certains vigneron se servent de ces externalisations pour se dédouaner de leurs responsabilités dans le cas d'une erreur. Ils mettent en avant la complexité grandissante des textes législatifs et leur manque d'intérêt/motivation/temps pour assurer une veille juridique. C'est ainsi qu'en externalisant la Gestion des Ressources Humaines (paie/contrat de travail/embauche de saisonnier...), ils ont l'impression « *de ne pas dégrader le lien entre le patron et les salariés* ».

Certains aspects spécifiques des tâches hors-technique sont externalisés car ils ne se sentent pas compétents dans ces domaines comme pour l'export, le marketing (création et impression d'étiquettes...), le recours aux conseils d'un notaire (juridique et social) car ils se considèrent « *pas formés pour* ». L'externalisation est alors un choix de stratégie d'entreprise.

## C. BESOIN EN FORMATION

Grâce à l'analyse du travail « hors technique » des vigneron, nous avons pu faire émerger certains besoins en formation.

### 1. Formation initiale

Les informations collectées révèlent un manque de compétences, compétences non acquises en formation initiale. Les salariés sont très peu formés initialement, voire dans la plupart des cas pas du tout en viticulture. Leurs savoir-faire a été acquis en situation de travail et/ou en formation continue courte.

Les exploitants (et associés) de moins de 50 ans sont détenteurs quant à eux d'un BTS VO, ou à minima d'un Bac Pro CGEA (ou équivalent en conduite et gestion d'exploitation) pour pouvoir bénéficier des aides/subventions/prêts à taux préférentiels.

De plus malgré une solide formation initiale, les exploitants sont de plus en plus confrontés à une législation qui change régulièrement (droit du travail/rural/commercialisation du vin et du raisin). Il en va de même pour l'utilisation des nouveaux logiciels comptable/paie/ et la dématérialisation des déclarations douanières et fiscales. Ils regrettent de ne pas pouvoir utiliser de manière optimale les différents logiciels et ils relèvent des lacunes dans leur utilisation. Cependant nous avons remarqué au travers des différents entretiens une volonté d'approfondir ces compétences chez les jeunes vigneron, ainsi qu'une volonté de mieux connaître les différents marchés à l'export, qui apparaît comme un enjeu stratégique au sein du domaine viticole.

## 2. Formation continue

Les vignerons évoquent un réel besoin de formations pour accroître leurs compétences en commerce, marketing ou management et suivre ainsi l'évolution de leur métier. Les exploitations de plus de 6 salariés avec une organisation segmentée et des postes de travail spécifiques ont des emplois à temps plein avec des fonctions bien définies (comptable/paie ou commercial/export). Quant aux petites exploitations, les exploitants évoquent un besoin de polyvalence et de complémentarité dans la formation. Ils souhaitent des salariés polyvalents, pouvant allier les travaux de la vigne et du chai avec l'accueil client, la facturation ou encore le commerce.

Les vignerons favorisent les formats de formation continue courts, de type quelques jours par mois et qui allient théorie et pratique.

## RECOMMANDATIONS

A l'issue des entretiens et au terme de cette étude nous pouvons recommander de :

- Développer les formations complémentaires « hors technique » pour approfondir les connaissances acquises en formation initiale (et favoriser ainsi l'installation des jeunes viticulteurs).
- Favoriser la montée en compétences des salariés viticoles et/ou l'acquisition de compétences des chefs d'exploitation (ou associés). La gestion du personnel représente une part de plus en plus importante dans le travail de l'exploitant (embauche de saisonniers/contrats/paie/gestion du planning et des absences/...). L'exploitant éprouve un besoin d'acquisition de compétences pour favoriser le dialogue, apprendre à déléguer et à gérer une équipe. Cette montée en compétence pourrait être attribuée pour certains à un second d'exploitation.
- Développer l'offre de formation sur la gestion comptable. L'outil informatique est devenu indispensable ainsi que l'utilisation de logiciels et de télé procédures. Une meilleure connaissance et pratique de ces outils serait un plus et pourrait être palliée par la formation continue.
- Développer les compétences linguistiques (anglais) pour l'accueil de groupes et développer ainsi l'oenotourisme (déjà fait en parallèle par les conseils départementaux et les offices de tourisme).
- Développer l'offre de formation sur les aspects juridique et social, jugés trop complexes par les vignerons. Ils souhaitent quand même avoir quelques notions de droit et législation sans pour autant les approfondir.
- Développer l'offre de formation localement pour éviter de trop longs déplacements.
- Fragmenter la formation tout au long de l'année en fonction du cycle de la vigne et ainsi respecter la saisonnalité des différentes activités liées à celle-ci.
- Favoriser l'alternance pour permettre la mise en pratique en situation de travail des connaissances acquises en formation.