

Partir du travail, une condition pour faire avancer l'égalité professionnelle : un cas en viticulture

Bernard DUGUÉ

Enseignant-chercheur en Ergonomie, Ergonome Européen®, ENSMAC, Bordeaux INP

Johann PETIT

Enseignant-chercheur en Ergonomie, Ergonome Européen®, ENSMAC, Bordeaux INP

Chloé HERVAULT

Directrice des Ressources Humaines, Artémis Domaines

Bernard DUGUÉ

Il faut tout d'abord préciser que nous accompagnons l'entreprise depuis 8 ans, sur des thématiques de travail qui changent au fil des années, selon les contextes, les projets, les choix stratégiques, mais avec un fil conducteur qui est l'accompagnement des managers dans la prise en compte des questions du travail dans leurs modes de management. La volonté de l'entreprise est de développer un management participatif, au quotidien comme dans les projets de transformation, qui s'appuie sur la prise en compte du travail réel.

Durant un an, nous avons travaillé sur la question de l'égalité professionnelle et c'est ce dont nous allons vous parler aujourd'hui. Il faut garder à l'esprit que ce travail s'inscrivant dans une trajectoire d'accompagnement, nous avons déjà une bonne connaissance des situations de travail sur lesquelles nous avons été amenés à travailler.

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Dugué, B., Petit, J. et Hervault, C. (2023). Partir du travail, une condition pour faire avancer l'égalité professionnelle : un cas en viticulture. Dans *Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ? Quelles expériences et quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Chloé HERVAULT

Artémis Domaine est un groupe qui détient plusieurs propriétés viticoles réparties dans les grandes régions viticoles de France : en Bourgogne, dans le Rhône, en Champagne, mais aussi aux États-Unis et bien sûr à Bordeaux. Plus spécifiquement, à Pauillac, avec la structure « Château Latour », qui est une entreprise historique (première acquisition du groupe), sans doute la plus connue et qui emploie le plus grand nombre de collaborateurs (110 ETP à l'année et 400 personnes en période de vendange). Lorsque je suis arrivée en 2014, ce qui m'a frappé, c'était notamment l'organisation très hiérarchisée, pyramidale, un management vertical plus du tout en phase avec les aspirations actuelles, une sexualisation forte des tâches. Sans faire de caricature, je pense pouvoir dire que, dans le collège ouvriers/employés, il y avait trois salaires : un salaire pour les contrats courts, un pour les femmes et un pour les hommes, peu importe le service dans lequel ils s'inscrivaient. Il y avait également de nombreux problèmes de sinistralité et de problèmes de santé, sécurité et de conditions de travail.

Avec Bernard et Johann, nous avons élaboré des projets qui permettaient de travailler sur toutes les problématiques que j'avais identifiées. Le projet égalité était de ceux-là, puisqu'il y avait la volonté d'arriver à une égalité effective entre les femmes et les hommes.

Il fallait aussi utiliser la méthode de gestion de projet qui permettrait de prendre en compte le management et aussi de prendre en compte les questions de santé, sécurité au travail et d'amélioration des conditions de travail. C'est donc un projet que l'on a mené dans l'entreprise de manière globale.

1. Le contexte : une tradition inégalitaire et genrée

Bernard DUGUÉ

Pour planter le décor de notre travail sur l'égalité professionnelle, il faut rappeler quelques éléments de contexte et notamment cette tradition très inégalitaire et très genrée en agriculture. Spécifiquement en viticulture, les emplois sont historiquement souvent répartis selon des critères de genre. On parle des vigneronnes et des vignerons, et chacun va être positionné sur des emplois différents avec des grilles d'emploi qui sont différenciées. Cette distinction est généralement justifiée par 2 critères :

1. Le premier est un critère de technicité. Il y a des tâches qui sont plus techniques que d'autres, qui font appel à des compétences plus ciblées, compétences qui font référence à des filières de formation, par exemple la formation à la taille, qui sont elles-mêmes très genrées de par les étudiants inscrits dans ces filières.

2. Le second critère est un critère de pénibilité. Il s'agit de quelque chose de plus classique, où les tâches les plus pénibles sont confiées aux plus "costauds", c'est-à-dire aux hommes.

Dans le bordelais, cette attribution de tâches selon ces deux critères s'est traduite historiquement, en particulier dans le Médoc, par l'embauche de couples mariés qui se répartissaient les tâches au sein de ce binôme. C'est une tradition qui est extrêmement ancrée dans le fonctionnement du milieu viticole et dont on a encore aujourd'hui les séquelles. Le travail, dans de nombreuses propriétés, est toujours organisé par binôme. Il ne s'agit plus de couples au sens strict, mais dans le binôme, c'est l'homme qui fait la taille et le maillage et la femme qui s'occupe du ramassage du bois, de « l'attachage » des pieds, en bref des tâches considérées comme non qualifiées. Il est important d'avoir en tête ce contexte pour comprendre les réticences que l'on peut rencontrer quand on cherche à remettre en question ce mode de fonctionnement.

Chloé HERVAULT

Nous avons donc décidé de travailler sur cette question d'égalité professionnelle et deux facteurs nous ont aidé dans la conduite de ce projet.

Le premier c'est la conversion en agriculture biologique de Château Latour, car cela signifie que l'on ne peut plus faire de traitement curatif sur la vigne, mais uniquement des traitements préventifs. Il faut des collaborateurs beaucoup plus réactifs, plus mobiles, pour avoir une plus grande force de frappe en cas d'aléas climatiques. Finalement, il s'agit d'avoir des collaborateurs plus polyvalents pour avoir plus de marges de manœuvre.

Le second facteur qui a aidé, c'est que nous souhaitons porter une attention particulière à la prévention des risques, à la santé et la sécurité des collaborateurs. L'absence de mixité entre les hommes et les femmes nous privait de possibilités de diversification et d'alternance des tâches, de développement de la polyvalence.

Nous avons donc lancé ce projet pour effectivement casser cette division genrée des tâches et rendre le collectif plus polyvalent. Mais nous souhaitons garder dans l'entreprise une classification et une rémunération collectives. Cette rémunération collective était pour nous importante à conserver, parce que les métiers sont pénibles, soumis aux aléas climatiques, et nous souhaitons renforcer la cohésion, la solidarité au sein des collectifs de travail. Le fait d'avoir une rémunération collective et non pas des rémunérations individuelles, basées sur objectifs quantitatifs, nous permettait de renforcer ce collectif et de s'assurer que les collaborateurs travaillent dans un souci de qualité et en préservant leur santé. Cette rémunération collective, c'était un objectif que nous souhaitons vraiment conserver, quand même à

l'encontre d'une forte tradition de rémunération dite au « prix-fait », c'est-à-dire à la tâche, dans les métiers de la viticulture.

Quand je suis arrivée, les fiches de poste étaient obsolètes et ne révélaient pas la réalité du travail. L'idée, c'était aussi de faire un état des lieux et de pouvoir partir des tâches effectivement réalisées au quotidien pour permettre de réorganiser le travail de manière plus mixte.

2. Une volonté de tenir les quatre dimensions du dialogue sur le travail

Chloé HERVAULT

Nous avons quelques objectifs complémentaires quand on a lancé le projet. Il s'agissait d'introduire une nouvelle méthodologie de gestion de projet et de transformer le management. Nous avons la volonté de redonner une place et une voix à chaque partie prenante du dialogue social dans l'entreprise (voir Figure 1). L'objectif était d'impliquer le CSE, pour le faire monter en compétences et responsabiliser les représentants du personnel sur leurs missions, réaliser en commun des fiches de poste, discuter de la réorganisation du travail et finalement conclure un accord d'entreprise avec les partenaires sociaux qui s'inscrive dans la durée. Deux syndicats étaient présents à ce moment-là dans l'entreprise, la CGT et FO, et ils n'avaient pas vraiment l'habitude d'être impliqués dans des projets de réorganisation. Mais là, ils ont vraiment participé à la construction du projet, ils ont fait partie du comité de pilotage mis en place, avec la direction et les ergonomes. Leur contribution a été importante.

Au-delà du CSE, nous avons aussi voulu associer les collaborateurs, les impliquer à travers l'organisation de groupes de travail, les solliciter en s'appuyant sur leurs connaissances du métier. Chaque étape a été validée avec les managers, pour qu'on ait une cohérence dans les résultats et que l'on puisse négocier avec les organisations syndicales pour la conclusion de l'accord. Et bien sûr, la direction devait à la fin valider le projet proposé et ses conséquences financières.

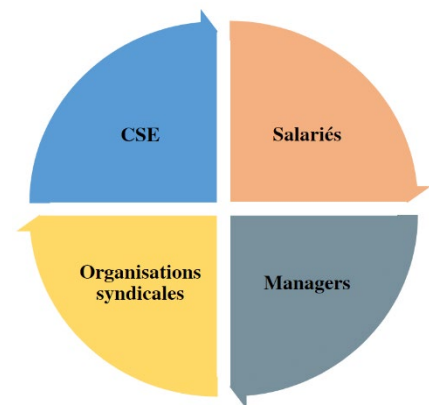


Figure 1 : les parties prenantes au dialogue social dans l'entreprise

3. Une démarche fondée sur une implication forte des salariés

Johann PETIT

Pour être un peu plus précis sur la manière dont on est intervenu, j'aimerais faire un lien avec ce qui a été évoqué hier, dans plusieurs présentations. Il y a deux choses qui m'ont un peu marqué. Premièrement, c'est la variété des approches pour traiter la question de l'attractivité. Nous pensons que

l'égalité hommes-femmes en fait partie. Il y a un autre élément qui a été relevé à plusieurs reprises et qui a été très bien présenté et même chiffré par Thomas Coutrot, c'est la question de l'implication des salariés. Il a bien montré les liens qu'il pouvait y avoir entre d'une part le fait d'être impliqué dans les décisions et le sentiment d'avoir un métier attractif et, d'autre part, le fait d'être impliqué et les effets sur la santé mentale. Cette question de l'implication des salariés est extrêmement importante.

La démarche participative est donc une question de fond lorsqu'il s'agit de traiter celle de l'égalité hommes-femmes pour l'attractivité dans le secteur viticole. Nous avons été très attentifs dans notre démarche à impliquer les salariés le plus tôt possible. Comme disait Bernard, nous avons déjà eu l'occasion de faire des observations du travail dans les vignes, de conduire des groupes de travail avec les vigneronnes et les vigneronnes sur des problématiques d'organisation du travail et d'organisation des tâches. Ces observations nous ont servis pour mettre en débat la démarche d'égalité professionnelle et ses implications organisationnelles. Nous avons également fait des groupes de travail spécifiques pour chacun des métiers concernés. L'idée, c'était d'essayer d'identifier les tâches effectives, à partir de ce que nous avons comme compréhension de leur travail et de ce qui se discutait dans les groupes, et donc d'enrichir les fiches métiers existantes qui allaient servir de base pour développer la mixité et identifier les besoins de formation.

4. La construction d'une grille de compétences

Chloé HERVAULT

Effectivement, comme Johann l'a expliqué, l'aboutissement du travail avec les groupes a permis au comité de pilotage d'avoir suffisamment d'informations pour commencer à construire une nouvelle grille d'évaluation des compétences qui pourrait s'appliquer dans l'entreprise (voir tableau 1).

	A Maîtrise compétences	B Autonomie	C Polycompétence	Total
Niveau 1 = 1				
Niveau 2 = 2				
Niveau 3 = 3				

Tableau 1 : Grille d'évaluation des compétences construite par le comité de pilotage

Nous voulions que cette grille soit simple, lisible, qu'elle soit facilement évolutive, mais surtout qu'elle permette à chaque opérateur dans l'entreprise de pouvoir être acteur après son évaluation professionnelle. Il y a eu beaucoup de discussions, beaucoup d'allers-retours en comité de pilotage. Ça n'a pas été simple de s'entendre sur les critères, et il a fallu faire des tests sur l'impact des choix possibles. Mais finalement, nous avons réussi à tomber d'accord au sein du comité de pilotage sur trois critères auxquels on allait appliquer ensuite plusieurs niveaux :

1. Le premier critère, c'est le classement des tâches en trois catégories : élémentaires, techniques et expertes. Compte tenu de l'activité de l'entreprise, il semblait assez cohérent d'appuyer la matrice d'évaluation des compétences sur un premier critère qui était lié aux savoir-faire mis en œuvre dans l'entreprise.
2. Le deuxième critère est aussi important pour l'entreprise et concerne l'autonomie, puisque selon le niveau d'apprentissage de chaque collaborateur et de son investissement, il leur est possible de prendre des initiatives, de manière plus ou moins importante selon le poste qu'ils occupent. Et à tel point que certains ont pu avoir des délégations de responsabilité dans la transmission de leur savoir-faire, par exemple dans le management de salariés permanents. Nous souhaitons valoriser ce critère.
3. Le troisième critère, c'est celui de la polycompétence, puisque le comité de pilotage a convenu que l'organisation du travail était facilitée si les collaborateurs disposaient de compétences élargies et étaient en mesure d'exercer les tâches expertes de plusieurs métiers dans l'entreprise.

5. Des processus de validation et d'arbitrage

Johann PETIT

Aux différentes phases de ce projet, nous avons régulièrement validé les choix et la méthodologie avec les groupes de salariés, le groupe des managers et la direction. Le comité de pilotage s'est accordé sur le contenu final du projet et les choix définitifs ont bien sûr été arbitrés par la direction, puis ont donné lieu à un accord d'entreprise signé avec les deux organisations syndicales.

Pendant ces présentations aux différents acteurs, nous avons eu des alertes de la part des managers, des craintes quant à la mise en œuvre concrète du projet, et des difficultés possibles pour modifier l'organisation du travail dans des activités où le travail est très masculinisé. Je vais faire un écart et parler de Thomas Coutrot, qui hier, a eu une position assez radicale sur le fait de ne pas impliquer les managers dans une partie de la démarche participative. Ici, la question se pose autrement. On peut aussi considérer que la question de l'égalité hommes-femmes, c'est un travail pour les managers. On peut toujours leur imposer en disant "c'est comme ça, ce sera mieux", mais de toute façon, à la fin, pour eux, c'est une question de travail. Nous sommes donc partis de l'idée qu'il fallait prendre ces difficultés au sérieux et les accompagner pour la mise en œuvre de la démarche. Concrètement, il a pu s'agir de faire parfois des réunions avec eux dans les équipes pour présenter le projet, ou de faire des réunions en préalable avec eux, avant qu'ils ne fassent leurs propres réunions pour la présenter à leurs équipes. Il est important d'inscrire ces démarches-là dans le temps long et de se dire que, l'un des objectifs, c'est d'essayer de changer les pratiques de ces managers en les accompagnant sur ces questions-là.

6. Une double approche pour "dégenerer" les emplois

Les métiers de la vigne, vous l'avez compris, étaient les métiers les plus sensibles, dans la démarche d'égalité professionnelle, même si tous les services étaient bien sûr concernés. Nous avons eu une double approche, deux axes de travail, pour arriver à « dégenerer » les emplois.

La première, c'était de permettre aux vigneronnes d'accéder à des tâches expertes, très reconnues dans le métier. A la vigne, la tâche la plus valorisée est celle de la taille. C'est celle qui va donner la forme à la plante, favoriser son évolution, sa capacité à produire un beau raisin, qualitatif en termes de vinification. Il y a donc eu un travail important pour faire en sorte que les vigneronnes puissent être en situation d'accéder à cette tâche. Et ce n'est pas qu'une question de grilles de qualification ou de fiches métiers. Il faut aussi leur permettre de se former pour arriver à tailler. C'est donc une question d'apprentissage mais aussi de pénibilité. Il faut avoir les bons outils, à sa main, avoir du temps, être accompagné sur plusieurs saisons de taille. C'est aussi une question d'organisation du travail : par exemple, permettre de tailler avec des objectifs inférieurs à ce qui est demandé et apprendre progressivement sur des parcelles

plantées avec différents cépages. C'est un travail de fond pour permettre aux vigneronnes d'y parvenir puis l'intégrer dès le recrutement de nouvelles opératrices. D'un point de vue de la gestion des ressources humaines, cela nécessite de favoriser, très opérationnellement, la mobilité interne. Là, il est question de la taille de la vigne, mais la même question se pose pour devenir tractoriste. Aujourd'hui, la conduite des tracteurs est exclusivement un métier masculin. Permettre aux femmes de devenir tractoristes, c'est aussi favoriser la mobilité interne.

La seconde approche pour favoriser l'égalité a été de reconnaître des tâches que les femmes font déjà comme des tâches expertes. Parmi ces tâches, celle de l'acanage, c'est-à-dire l'attache des pieds de vigne, est peut-être la plus significative. C'est là où le travail de l'ergonome peut être important, en décrivant précisément cette activité, de mettre en avant la qualité de l'acanage, les savoir-faire mobilisés. Cette tâche est importante du point de vue de la performance, car c'est ce qui va permettre la bonne tenue du pied, la maîtrise de son développement, le fait qu'il soit protégé quand les engins agricoles vont passer entre les rangs. Et, comme le disent les vigneronnes, "si c'est bien fait, on n'aura pas à le refaire l'année prochaine et peut-être pas non plus l'année qui suit". C'est donc aussi un enjeu d'efficacité et de pénibilité.

L'acanage est fait avec du "vime", c'est-à-dire un brin d'osier. La gestuelle est importante pour être efficace, il y a une cadence à tenir et il faut également veiller à ne pas trop solliciter le poignet pour éviter de se faire mal. C'est à partir de la bonne connaissance de cette activité d'acanage, de sa mise en valeur, que nous avons pu la considérer comme une tâche « experte » à valoriser dans la grille de qualification.

7. Des résultats

Chloé HERVAULT

Pour conclure, il faut dire que cette démarche a été particulièrement bien accueillie dans le collectif. Plus de 30 collaborateurs ont souhaité participer aux groupes de travail. L'ensemble des fiches de poste ont été revues et réactualisées. La grille d'évaluation des compétences, assortie à une nouvelle grille de rémunération pour la rendre cohérente, a permis à plus de 55 % des employés et ouvriers de bénéficier d'une évolution salariale. Ce projet a aussi permis de lancer une réorganisation du travail avec plus de mixité. Mais ça ne pouvait pas être fait dès la mise en place de la grille, étant donné le temps nécessaire à la mise en œuvre dans une activité très saisonnière. L'accompagnement opérationnel du projet nécessitait un temps pour former certains collaborateurs sur les tâches expertes et pour leur permettre une montée en compétences et une évolution dans la grille. C'est ce qui s'est passé et aujourd'hui, toute

la population des vigneronnes a appris à tailler et toute la population des vignerons a appris à plier et à acaner, les mobilités internes ont été effectivement mises en œuvre.

Les groupes de travail ont également été très productifs et ils ont aussi permis de faire ressortir beaucoup de données sur le fonctionnement des équipes, sur l'organisation du travail, sur les procédés de travail. Nous avons pu constater qu'ils souhaitent faire évoluer des pratiques, des processus de travail, des organisations et que cela pouvait recouper des préoccupations portées par la direction ou une partie des managers. Finalement, à l'occasion de ce projet égalité, des améliorations dans les conditions de travail au quotidien ont pu être apportées, qui se sont révélées favorables pour prévenir des problèmes de santé au travail. Cela nous a permis de lancer des groupes de travail entre managers et managés pour parler des situations de travail, de l'ordre des tâches, de la difficulté d'exercer certaines tâches ou encore du temps d'apprentissage nécessaire, ce qu'on ne faisait pas forcément avant.

Pour finir, un accord a été signé. Cet accord a permis, avec sa grille d'évaluation, de fixer des repères clairs pour toutes et tous. Pour les embauches, par exemple, il nous est plus facile de déterminer de quelles compétences nous avons besoin grâce à cette grille et à ces fiches de postes. Ce sont aussi des repères plus clairs pour l'évolution professionnelle, puisque maintenant, chaque opérateur peut être acteur de sa propre évolution. Il peut détecter les marges de progression nécessaires et demander à être formé en conséquence. Cela aide donc aussi pour la définition des plans de formation professionnelle. Cet outil est facilement évolutif pour intégrer par exemple de nouvelles méthodologies de travail ou des nouveaux métiers qui pourraient apparaître dans l'entreprise.

8. Échanges avec le public

Auditeur 1 :

Je voudrais revenir sur la question des craintes des managers par rapport à cette question de l'égalité professionnelle. Est-ce que vous pouvez nous en dire plus sur la nature des craintes ? Quelles étaient ces craintes et comment vous les avez levées ? Quels sont les éléments sur lesquels vous avez travaillé ?

Bernard DUGUÉ :

Il faut partir de l'idée que, finalement, une répartition genrée des emplois ou des tâches, c'est facile à gérer pour un manager. Si on est un homme, on fait telles tâches. Si on est une femme, on en fait d'autres. C'est important de dire ça parce que, en travaillant sur les objectifs qu'on vous a présentés, on complexifie le travail des managers : ils vont devoir être plus attentifs en termes de compétences détenues, de souhaits de mobilité, de comment faire évoluer les personnes sur certaines compétences.

Par exemple, tous les cépages ne représentent pas la même difficulté à la taille. Certains cépages sont plus durs à tailler, plus pénibles que d'autres. La montée en compétence devra donc être progressive et va évoluer différemment selon les personnes, les parcelles attribuées. À partir de quel moment vont-elles passer à la taille sur un autre cépage ? À partir de quel moment vont-elles être plus autonomes dans leur activité de taille ? A partir de ce seul exemple, on voit bien comment on complexifie le travail des managers.

Il doit donc y avoir un accompagnement des managers, c'est-à-dire une mise en discussion de ce qui est plus compliqué pour eux dans la composition et la gestion des équipes. Ce n'est plus les hommes d'un côté, les femmes de l'autre, mais comment on constitue des binômes non genrés sur les parcelles, à partir des compétences détenues. Pour les managers, c'était aussi gérer le fait que les hommes allaient devoir faire des tâches qui, jusque-là, étaient effectuées exclusivement par les femmes et qui étaient moins valorisées. Ça fait beaucoup de choses ! Les stéréotypes de genre ont la vie dure. Ces stéréotypes, on les retrouvait dans les groupes de travail. Par exemple, lorsqu'on évoquait les différentes tâches à la vigne et la possibilité pour les femmes de tailler, les vigneronnes s'adressaient en aparté aux vigneronnes, en leur disant "tu vas voir, ça va être vachement dur, tu vas rapidement avoir mal, alors en fin de journée, je te dis pas...". C'est aussi le rôle des managers d'affronter ça. Comme le disait Johann, c'est le travail des managers qu'on a en grande partie transformé. Nous l'avions un peu sous-estimé au départ. Ils ont cependant vite compris que si les équipes de taille sont plus importantes, ça facilite leur travail d'organisation et leurs marges de manœuvre.

Johann PETIT :

Pour les vigneronnes l'apprentissage s'est étalé sur plusieurs années. La difficulté d'un manager, c'est qu'il doit commencer la taille à une date précise, quand la sève est descendue. Par contre, il ne sait jamais vraiment quand la vigne va repartir en végétation. Si on a une force de frappe beaucoup plus importante pour faire cette taille, d'avoir des femmes qui taillent, c'est quand même un avantage pour lui. Il faut donc réfléchir avec eux en ayant une approche globale de leur travail et des contraintes auxquelles ils doivent faire face.

Auditeur 2 :

Merci beaucoup pour votre présentation. J'ai deux questions. Une question très opérationnelle sur la mise en œuvre de la grille que vous avez présentée. Par qui est-elle mise en œuvre ? Avec quelle démarche ? Comment et à quel moment ? Et puis, une question plus en lien avec l'attractivité sur, notamment, les résultats, les effets de votre démarche par rapport à cette attractivité. Est-ce que vous

aviez aussi défini au préalable un certain nombre d'indicateurs qui permettraient de dire que ça progresse en matière d'attractivité ?

Chloé HERVAULT :

Nous avons travaillé un an sur la création de cette grille. Elle a fait l'objet de négociations annuelles obligatoires du mois de janvier de l'année suivante. Au mois de février, on a publié toutes les évolutions professionnelles des 55 % de salariés du collège et fait les avenants à leur contrat de travail. A partir de ce moment-là, effectivement, chacun était positionné dans sa catégorie et désormais, chaque année au mois de février, j'ai un entretien avec chaque manager qui passe en revue tous ses collaborateurs, on applique la grille sur les collaborateurs et on fait évoluer les personnes. Par exemple, toutes les femmes ont changé de groupe parce qu'elles avaient des tâches expertes (l'acanage). L'apprentissage de la taille leur permet d'évoluer encore grâce à la reconnaissance d'une polycompétence. Ça a pris plusieurs années. Et c'est cette année que trois ou quatre d'entre elles ont évolué dans ce sens. Cette grille, en interne a vraiment créé des perspectives d'évolution pour les collaborateurs. Ils en ont été vraiment très satisfaits et ça a même eu quelques retentissements à l'extérieur et dans d'autres propriétés. Je pensais notamment au Médoc parce que on m'en parle parfois lorsque je fais des entretiens d'embauche. Pas réellement de cette grille en tant que telle, mais de cette façon qu'on a de travailler au sein de l'entreprise, qui permet les évolutions, qui permet de progresser sur l'autonomie, sur plusieurs métiers ou sur des expertises, et de ne pas être figé, de se dire que quand on entre dans l'entreprise, on va avoir des possibilités d'évoluer dans son métier et dans ses fonctions.

Auditeur 3 :

Bonjour, j'ai deux questions. La première, est-ce que vous avez eu des problématiques de changement d'intitulé de fiche de paie ? Chez nous par exemple, c'est quelque chose de très traumatisant du fait du changement d'activité, parce qu'il y avait beaucoup d'intitulés et il y a moins de métiers. Donc, il y a un rapport entre les deux qui peut être compliqué à gérer. Et seconde question, est-ce qu'au fur et à mesure de travailler sur le travail avec les équipes, finalement, le débat s'est dégenré de lui-même ou est-ce que vous avez constaté que finalement, quand on travaille sur la technicité, quand on parle d'échanges autour du métier, est-ce que vous avez constaté le fait que le genre rentrait moins en compte ou que c'est resté une problématique jusqu'au bout ?

Chloé HERVAULT :

Sur le bulletin de paie, on a plutôt créé de nouveaux intitulés, ce qui n'est pas vraiment une problématique. Nous avons en plus changé récemment de convention collective (nationale). Juste après le projet, ma crainte était : est-ce que toutes les classifications qu'on vient de mettre en place et les

groupes d'emploi, vont être cohérents avec cette nouvelle convention collective ? Finalement, nous avons pu assez facilement insérer nos critères dans le cadre de la nouvelle convention collective. Nous n'avons donc n'a pas eu de difficultés particulières en la matière.

Bernard DUGUÉ :

Il est plus difficile de répondre à la deuxième partie de la question. Oui, les débats sont moins genrés qu'ils ne l'étaient. Mais encore une fois, c'est une bataille permanente. Il faut quand même dire que rien n'aurait été possible sans l'engagement de Chloé sur ces questions. Mais au-delà de Chloé, c'est bien l'engagement de la direction qui a été déterminant. Cela nous demandait d'être attentifs à ce que Johann disait tout à l'heure, aux implications et aux modifications du travail des managers. Mais oui, quand on discutait des compétences techniques, comme on l'a fait pour le travail d'acanage, ça a été de sacrées séances. Partir de la gestuelle, du travail réel, et montrer qu'il y a des compétences qui étaient jusque-là considérées comme des habiletés féminines « naturelles », alors qu'elles sont de vrais savoir-faire et des vraies compétences à reconnaître, ça bouscule toute une culture très ancrée dans les mentalités et les pratiques.

Auditeur 4 :

Bonjour, j'avais une question. On sent, Chloé, que vous avez apporté une nouvelle orientation dans la manière d'aborder cette question, avec aussi une nouvelle orientation politique et culturelle pour faire évoluer le rapport au travail et la question du genre. Dans les éléments de contexte, vous avez aussi évoqué que c'est un moment où l'entreprise décide une autre orientation par rapport aux méthodes de production, plus respectueuses sur le plan environnemental, vers le bio. Je m'interroge sur le rapport entre les deux, c'est-à-dire en quoi il y a aussi des dimensions techniques, économiques ou organisationnelles qui vous ont poussés ? Johann a un peu évoqué le fait que la mixité permet aussi de faciliter l'organisation du travail. Est-ce que vous faites un lien sur le fait que dans l'ancien modèle, la division genrée du travail avait son efficacité et que compte tenu de la nouvelle orientation que vous donnez, on ne pouvait pas continuer comme avant, que cette réflexion sur le genre est aussi une question, entre guillemets, de technicité dans les modes opératoires ?

Johann PETIT

Il y a un élément dans ce que j'ai évoqué tout à l'heure qui était le fait d'avoir une force de frappe plus importante pour la taille. C'est-à-dire que si on passe en bio, on fragilise la plante et il faut trouver des moyens de la renforcer. Un moyen de la renforcer, c'est de raccourcir la période de taille. C'est à dire la tailler quand effectivement elle est en sommeil, que la sève est descendue. Il ne faut pas la tailler trop tôt, car sinon on augmente le risque de maladies et de gel au printemps. Mais si on la taille trop tard, ce

n'est pas bon pour la plante parce qu'elle est déjà en plein redémarrage. Ça vaut pour la taille, mais il y a d'autres éléments qui vont dans le même sens. Le fait de passer en bio, ça nécessite une organisation du travail différente que quand on est en « conventionnel ».

Chloé HERVAULT

En fait, je pense que la direction n'avait pas anticipé le besoin de collaborateurs plus polyvalents. Aujourd'hui, on se rend compte qu'effectivement le projet, l'égalité, la mixité et l'alternance des tâches sont essentiels à la réussite en agriculture biologique. Je pense que quand on a lancé notre projet, ils n'en avaient pas conscience. Mais en même temps, je pense que si on a pu lancer ce projet avec l'écoute de mon PDG, c'est aussi parce qu'on était rentré dans une phase où on était beaucoup plus à l'écoute de l'amélioration sociétale de notre entreprise, que ce soit sur l'aspect environnemental, sur le côté humain, sur les aspects techniques et organisationnels. Je pense que tous ces éléments sont intrinsèquement liés. On a pu avancer pas à pas sur tous ces sujets-là, parce qu'effectivement ils étaient connexes. On ne pouvait pas faire l'un sans l'autre. On ne pouvait pas se lancer dans une démarche en agriculture bio et se dire qu'on restait dans des procédés archaïques de gestion d'une entreprise. Et inversement, je pense. Après une réflexion de trois ans, notre actionnaire a tranché sur le passage au bio. Et effectivement, nous avons tâtonné et c'est aujourd'hui qu'on se rend compte que c'est beaucoup plus complexe. On travaille beaucoup moins avec les machines, beaucoup plus avec les humains, et il faut beaucoup plus de main-d'œuvre et une main-d'œuvre qui est beaucoup plus qualifiée et polyvalente pour s'adapter à la flexibilité nécessaire pour travailler en bio. Travailler en bio, suppose d'être très réactifs. Dans cette logique, tous les vigneron et vigneronnes ont été formés à la détection des maladies, ce que l'on peut considérer comme une nouvelle compétence experte.
