

REUSSIR LA MODERNISATION D'UN DOMAINE VINICOLE FRANÇAIS : COMMENT ACCOMPAGNER L'EXPLOITANT A DEFINIR SON PROJET D'INVESTISSEMENT ?

BEAUJOUAN JOFFREY

Maîtres de Conférences en Ergonomie, détenteur du titre d'Ergonome européen en exercice (Eur. Erg.®),
Clermont Université, 36 avenue Jean-Jaurès 63400 Chamalières, France.

FREULET JEAN-MARC

Conseiller en prévention, MSA Ain-Rhône, 35 Rue du Plat, 69002 Lyon, France.

VERMOREL JACQUES

Conseiller en prévention, MSA Ain-Rhône, 35 Rue du Plat, 69002 Lyon, France.

BARBET-DETRAYE RACHEL

Ingénieur-conseil, Caisse Centrale MSA, 40 Rue Jean Jaurès, 93547 Bagnolet, France.

GAY ALAIN

Conseiller technique en vinification, CONFORTECH, 805 Route Henri Fessy 69220 St Jean d'Ardières, France.

Résumé

Ce récit relate la façon dont un viticulteur a été accompagné dans la conduite de son projet d'investissement visant la modernisation de son domaine (TPE agricole). Plusieurs compétences étaient associées à cette démarche : celles d'un conseiller en prévention, d'un ergonome et d'un conseiller technique en vinification. Réaliser un investissement est un parcours semé d'embûches pour un viticulteur (difficultés à repérer les étapes et le rôle des acteurs d'un projet y compris le sien, difficultés à définir son projet dans ses orientations stratégiques, commerciales, techniques, de fonctionnement futur souhaité). Il n'est pas étonnant qu'il soit tenté de remettre les clés de son projet aux maîtrises d'œuvre en toute confiance sans l'avoir réellement construit, en dépit des enjeux associés sur la qualité des vins fabriqués, l'efficacité à exploiter son futur domaine dans des conditions de santé et de sécurité optimales. Aider le viticulteur à définir son projet d'investissement est une mission déterminante qui ne va pas de soi, qui nécessite le maillage de plusieurs compétences, et où l'approche ergonomique prend tout son sens.

Mots clés : projet d'investissement, conception, chai de vinification.

INTRODUCTION

Le contexte vinicole français actuel est marqué par l'émergence de nombreux projets d'investissements visant la modernisation de domaines de vinification sur l'ensemble du territoire et à différentes échelles, du domaine particulier à la cave coopérative vinicole (4). D'importantes subventions européennes à l'investissement viennent dynamiser ce secteur en pleine réorganisation et modernisation.

L'analyse exploratoire d'une dizaine de projets (entretiens menés auprès de maîtres d'ouvrage, étude rétrospective du contenu et de la structuration des projets) a permis de dresser un premier bilan en demi-teinte. La réussite de ces projets n'était pas à la hauteur des attentes de leurs pilotes. Cela se traduisait dans certains cas par des phases de démarrage très dégradées, longues et coûteuses à tout niveau, nécessitant parfois d'engager rapidement de nouveaux investissements « pour corriger le tir » et reconcevoir certaines zones. De nombreux écueils recensés dans la littérature ergonomique et relatifs aux modes de conduite de projet (2,3,5,7,8,10) ont pu être identifiés dans le contexte de modernisation vinicole :

- une maîtrise d'ouvrage et son responsable mal identifiés empêchant toute constitution d'un collectif de maîtrise d'ouvrage permettant l'articulation des logiques pertinentes ;
- une définition des objectifs du projet très lacunaire, souvent exprimée oralement en termes d'enveloppe financière, sans réelle prise en compte des caractéristiques existantes ou souhaitées des futurs utilisateurs, ni de l'organisation envisagée pour le futur ;
- une maîtrise d'ouvrage qui s'en remet rapidement à la maîtrise d'œuvre pour la conduite du projet. Le projet étant de ce fait principalement conduit par la logique technique ;
- une faible / inexistante association des futurs utilisateurs ;
- une difficulté importante de fédérer les différentes catégories socio-professionnelles qui constituent « les acteurs de la conception » ;

- une séparation importante dans la conduite du projet entre les acteurs porteurs de l'expression de la volonté relative au futur (MO) et ceux porteurs de la recherche de faisabilité (ME) empêchant tout arbitrage entre les objectifs initiaux et la réalisation finale.

Accompagner les pilotes de projet d'investissement est de fait un enjeu de taille. Néanmoins, les conseillers en prévention et médecins du travail que nous avons rencontré et appartenant à l'organisme français de protection sociale du secteur agricole (Mutualité Sociale Agricole - MSA) regrettaient fortement d'être peu sollicités (ou trop tardivement) par ces pilotes (4), n'étant pas reconnus comme interlocuteurs privilégiés pouvant apporter une plus value sur ces projets. Du côté des ergonomes, à notre connaissance et à cette époque (il y a 6 ans), très peu étaient intervenus dans le secteur de la vinification qui plus est pour accompagner la réussite de projets d'investissement. C'est dans ce contexte qu'un partenariat entre la MSA et des ergonomes a vu le jour. L'objectif était d'introduire au cœur du processus de conception les enjeux de performance du travail en positionnant les différents acteurs autour d'un mode collaboratif.

Le récit que nous proposons s'inscrit dans ce contexte et relate la façon dont un pilote de projet a pu être accompagné dans la modernisation de son domaine. Nos propos s'appuient sur des données d'époque capitalisées au cours de l'intervention ergonomique (plans, photographies, films, documents de projets, compte-rendu de réunion, journal de bord, etc.). La posture épistémologique adoptée est celle de la gestion réflexive de l'intervention (1).

CONTEXTE INITIAL : UN VITICULTEUR « DEBOUSOLE »

La demande d'intervention ergonomique est indirecte puisque le premier contact s'est fait entre le conseiller en prévention (CP) et le viticulteur. Ce dernier, en plein questionnement sur la conduite de son projet d'investissement, cherche à être conseillé et rassuré pour faire les meilleurs choix qui « engagent plusieurs générations après lui » selon ses propres mots. Un ergonome est associé précocement à la démarche par le conseiller en prévention, pour instruire conjointement le projet. Un dispositif mis en place par la MSA permet de financer en partie sa contribution dans le cadre d'un premier niveau d'accompagnement de l'exploitant agricole.

Lorsque nous demandons au viticulteur de nous présenter les points clés de son projet, ce dernier nous montre un plan réalisé par un architecte (fig.1). En creusant, il nous explique qu'actuellement il vinifie ses vins dans deux chais séparés d'un kilomètre et que cela pose de nombreuses difficultés logistiques (transfert de pompes, déplacement de pressoir mutualisé, suivi de processus de vinification, etc.). Le projet consiste pour lui à rapprocher l'ensemble des installations sur un même site.

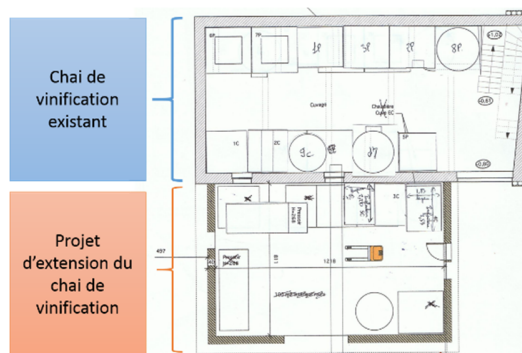


Fig. 1 : plan d'avant-projet d'extension du chai de vinification (site centralisé)

Nous constatons que le plan proposé a été élaboré par un architecte à partir d'un cahier des charges « oral » très succinct et lacunaire. Au-delà de la volonté de regrouper deux sites en un seul, le projet d'investissement est très peu défini dans ses orientations politiques (sens de la modernisation ? Souhaits relatifs au futur ?), stratégiques (développement de nouveaux produits ?) et de fonctionnement futur (formes d'organisation du travail envisagée ? Modernisations du processus à prévoir ?) ; l'enveloppe financière est incertaine ; les conditions d'attribution des subventions européennes sont floues pour le viticulteur. Nous constatons par ailleurs qu'il a une faible visibilité sur ce qu'est un projet, son déroulement, les acteurs clés et les rôles qu'ils doivent tenir.

En simulant quelques situations de travail sur le plan (notamment le remplissage des cuves avec du raisin contenu dans une remorque tractée) nous constatons que l'extension prévue ne résout en rien d'importantes difficultés rencontrées dans le chai existant (contraintes d'installations et de nettoyage des tapis pour remplir les cuves, tracteur obligé de rentrer et manœuvrer avec difficultés à l'intérieur du chai sans possibilité pour le viticulteur de se déplacer autour, etc.). A première vue, ce qui est proposé dans le projet est une seule juxtaposition « physique » de deux chais qui étaient auparavant séparés, sans prise en compte d'une part des difficultés d'exploitation du chai existant et d'autre part des nouvelles potentialités offertes par une éventuelle extension. Ces éléments ont permis de réinterroger d'emblée la pertinence de l'investissement envisagé ainsi que la nécessité de redéfinir le projet dans son ensemble, démarche à laquelle le viticulteur a rapidement adhéré.

AIDER LE VITICULTEUR A (RE)DEFINIR SON PROJET : UN ACCOMPAGNEMENT MULTI-METIERS

L'état des lieux de l'existant, réalisé par l'ergonome, le conseiller en prévention et le conseiller technique vinicole était préalable aux échanges que nous avons eus avec le pilote pour l'aider à (re)définir les contours de son projet d'investissement. Ce travail était teinté par nos compétences respectives.

Nous avons capitalisé plusieurs éléments à cette étape de l'accompagnement :

- il n'y a pas un mais deux projets à articuler pour les rendre compatibles : un projet d'extension de chai de vinification pour centraliser deux chais actuellement séparés et un projet de création de chambres d'hôtes que l'on ne peut mettre de côté même si nous ne sommes pas missionnés pour le traiter en tant que tel. Ces deux projets ayant des incidences mutuelles (circuits, nuisances sonores, co-activité, couplage visite du chai - chambres d'hôtes, etc.) lorsqu'ils seront aboutis ;
- la fonctionnalité du chai existant est loin d'être optimisée (situations de nettoyage, situations de pressurage, situation de transfert du raisin, situation de remontage de la vendange dans les cuves, etc.). Le viticulteur y passe beaucoup de temps et prend de nombreux risques au quotidien pour compenser ces difficultés (risque d'intoxication par le CO₂, risque de chute de plain-pied et de hauteur, de brûlure). Cette situation est d'autant plus problématique que la survie de l'exploitation tient au fait que le viticulteur puisse passer un temps important à la commercialisation de ses produits et au développement de nouvelles gammes pour conquérir des marchés émergents, chose qu'il ne peut faire dans l'existant au vu des contraintes d'exploitation rencontrées ;
- des évolutions importantes d'organisation du travail allaient se poser pour deux raisons principales : il n'existera plus deux sites de vinification séparés mais un seul. Par ailleurs le vieillissement des aidants familiaux du viticulteur apportant une contribution précieuse en période de vendange et en dehors, ne pouvait pas être mis de côté ;
- le matériel vinicole (cuves en béton, etc.) du site de vinification qui sera fermé et les outils de vinification du chai étaient en bon état et pouvaient être transférés et réutilisés en grande partie sur le site à reconfigurer ;
- de nombreux espaces pouvaient être exploités à proximité du chai de vinification conservés sous réserve d'être vidés (dispositifs obsolètes stockés) et restructurés.

Nous sommes ensuite rentrés plus finement dans le contenu du projet d'investissement. La clarification des orientations commerciales du viticulteur a permis au conseiller vinicole de définir au plus juste les fonctions requises sur le plan technique pour atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés (par exemple en termes de volume et type de cuverie, type de pompe, type de pressoir, d'exigences techniques liées à l'appellation d'origine contrôlée des vins produits, etc.). Parallèlement à cela, l'ergonome avait pour mission de clarifier avec le viticulteur les orientations de fonctionnement souhaité du domaine modernisé, à partir des résultats issus de l'analyse de l'existant et de situations de références investiguées par ailleurs. Ces orientations étaient formalisées sous forme de grands principes (par ex. principe de centralisation des composantes de vinification, principe de gestion en parallèle des opérations de remplissage des cuves avec la vendange et des opérations de pressurage des raisins, situations difficilement réalisables dans le chai existant, etc.). Ces grandes orientations se déclinaient par la suite en fonctions de service et de contrainte (11) à prendre en compte par situation de travail gérée dans le futur chai. Le travail du conseiller MSA visait, entre autres, à définir avec le viticulteur des orientations de prévention des risques professionnels structurants dans le projet (par ex. principe

de traitement du CO2 dans le chai de vinification compatible avec les contraintes d'implantation du process, et les zones d'intervention humaine, principe de stockage et de traçabilité des produits chimiques, principe de diminution/suppression des obstacles potentiels au déplacement dans les zones de passages fréquents, installations de garde-corps sur les passerelles installées pour faciliter les déplacements le long des cuves lors des différentes manipulations effectuées pendant les opérations de vinifications, etc.).

Le viticulteur devait de son côté rencontrer d'une part son banquier pour préciser l'enveloppe financière de l'opération, et d'autre part le conseiller de la chambre d'agriculture pour l'aider à définir les conditions d'attribution des subventions européennes dans le cadre de son investissement.

Un travail de maillage entre le conseiller technique, l'ergonome, le conseiller en prévention en interface directe avec le viticulteur s'est révélé très utile pour formaliser un cahier des charges intégré et validé par le pilote du projet relatif à son projet d'investissement (fig. 2).

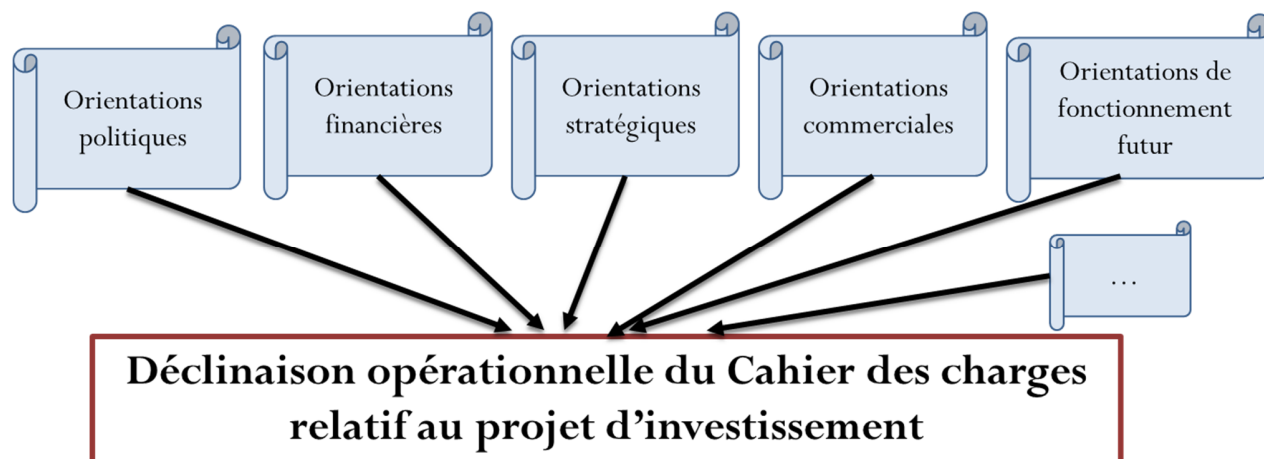


Fig. 2 De la définition des orientations du projet d'investissement au cahier des charges

Cette déclinaison opérationnelle du cahier des charges a permis d'aborder plus sereinement l'étape de traduction du projet en plans par des concepteurs techniques : c'est l'ADN du projet qui a évolué car cela a influencé par la suite et en cascade :

- la traduction du projet en plans (APS, APD, EXE) ;
- la définition d'organisations du travail (y compris transitoires) ;
- les modalités de conduite de projet ;
- l'accompagnement de la prise en main des installations ;
- ...

L'accompagnement consistait dès lors à aider le viticulteur à valider les plans de base puis de détails concernant son investissement. Actuellement, nous sommes en phase de chantier, la dernière partie de l'accompagnement se centre sur l'aide à la prise en main des nouvelles installations qui aura lieu au démarrage des futures vendanges (millésime 2014).

QUELQUES ENSEIGNEMENTS ISSUS DE CETTE EXPERIENCE

Nous notons, bien que la démarche soit en cours, plusieurs évolutions significatives du projet. En premier lieu, nous pouvons dire qu'aujourd'hui le pilote de projet sait ce qu'il veut et où il va dans la conduite de son investissement. Recentrer le maître d'ouvrage dans son rôle est une condition de la réussite d'un investissement (9). En second lieu, le contenu du projet a fortement évolué : le plan initial était une réponse à un problème qui était mal posé et qu'il a fallu reconstruire avec le viticulteur. Le projet actuel prend en compte une réflexion qui va bien au-delà d'une seule extension physique du chai de vinification : l'ensemble du chai actuel (sur les plans) a été reconfiguré pour venir s'articuler avec une extension à concevoir en interface avec d'autres bâtiments

existants non pris en compte dans le projet initial et qui pouvaient eux aussi être réaménagés et intégrés à la réflexion globale (fig. 3).

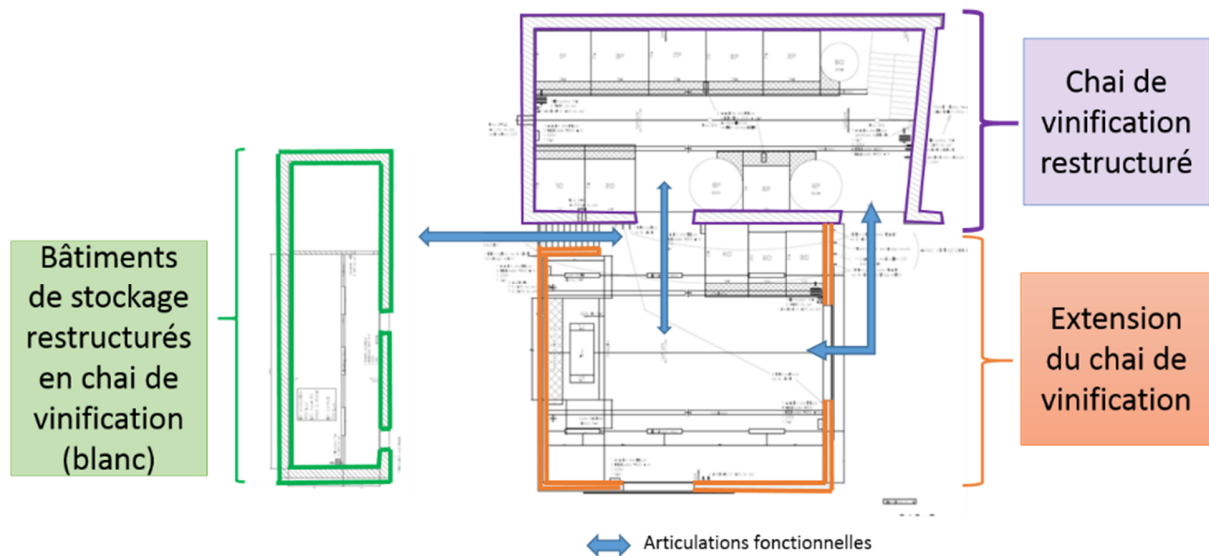


Fig. 3 Evolution du périmètre du projet

L'implantation de la cuverie, les dispositifs de remplissage des cuves, les accès et passerelles, les circuits d'engins, les liaisons liquides entre cuves et pressoir, les modalités d'évacuation des déchets, les types de pente pour ne prendre que ces quelques exemples sont autant d'éléments modifiés à partir du travail de (re)définition préalable des orientations du projet. La prise en compte du travail humain et de ses exigences de façon précoce dans la conduite de projet a été une véritable clé de voûte de l'accompagnement proposé, au même titre que les différents conseils apportés au viticulteur sur le plan technique et de la prévention des risques professionnels.

L'expérience présentée vient illustrer l'intérêt d'aider le viticulteur à « construire le problème » posé par son projet d'investissement plutôt qu'à y répondre sans qu'il n'y ait eu cette construction préalable. Les ergonomes ont toute leur place dans cette approche. Néanmoins, plusieurs questions subsistent pour développer ce type de démarche. La première est celle de l'information dont peuvent disposer les viticulteurs sur l'existence de cet accompagnement. La seconde est d'ordre économique. Pour des petits domaines (cas du projet présenté) se pose la question de la capacité/volonté du viticulteur à financer ce travail sans l'avoir expérimenté et donc sans avoir d'idée précise d'un quelconque retour sur investissement. Le rôle du dispositif mis en place par l'organisme de protection sociale du secteur agricole est facilitateur, car il permet de supporter financièrement un premier niveau d'accompagnement qui se poursuit dans la plupart des cas (et après avoir fait ses preuves) par un financement du viticulteur ayant compris l'intérêt d'une telle démarche. La prévention des risques professionnels intégrée à la définition même du projet du viticulteur prend ici tout son sens.

Référencement de l'article

Beaujouan, J., Freulet, J.-M., Vermorel, J., Detraye, R., & Gay, A. (2014). Réussir la modernisation d'un domaine vinicole français : comment accompagner l'exploitant à définir son projet d'investissement ? Diversité des interventions, diversité des populations : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ? Congrès international de l'ACE Québec sur la pratique de l'ergonomie, Montréal 7-9 Octobre 2014.

REFERENCES

- (1) Argyris, C. & Schön, D. A., 1974. *Theory in practice. Increasing Professional Effectiveness*.. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- (2) Barcellini, F., Van Belleghem, L. & Daniellou, F., 2013. Les projets de conception comme opportunité de développement. Dans: *Ergonomie constructive*. Paris: PUF, pp. 191-205.
- (3) Beaujouan, J. & Escouteloup, J., 2014. Ergonomie et Architecture : contribution des ergonomes à la conception des espaces de vie et de travail. Dans: *Traité de pathologie professionnelle et de l'environnement*. Philadelphie: Elsevier Masson.
- (4) Beaujouan, J. & Poulalion, S., 2011. *Du raisin au vin : quelle place pour la prévention dans un projet de conception ?*. Bordeaux, s.n.
- (5) Daniellou, F., 2004. L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. Dans: *Ergonomie*. Paris: PUF, pp. 359-373.
- (6) Darses, F. & Reuzeau, F., 2004. Participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail. Dans: *Ergonomie*. Paris: PUF, pp. 405-420.
- (7) Dubourg, D. & Escouteloup, J., 2005. From technical project to political project : evolutions of the role of the ergonomists in architectural design processes. Dans: *Healthcare Systems Ergonomics and Patient Safety : Human Factor, a bridge between care and cure*. Londres: Taylor & Francis, pp. 307-319.
- (8) Ledoux, E., 2000. *Projets architecturaux dans le secteur sanitaire et social. Du bâtiment au projet : la contribution des ergonomes à l'instruction des choix*. Bordeaux: Université Victor-Segalen, coll. "Thèses et Mémoires".
- (9) Martin, C., 1998. *La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique : le positionnement de l'intervention ergonomique*. Thèse de doctorat d'ergonomie.. Bordeaux: Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- (10) Martin, C., 2004. L'ergonome dans les projets architecturaux. Dans: *Ergonomie*. Paris: PUF, pp. 421-435.
- (11) Tassinari, R., 2006. *Pratique de l'analyse fonctionnelle*. Paris: Dunod.