

Partager un salarié, un gain pour les entreprises

Afin de mutualiser les coûts et les compétences, des coopératives se partagent des cadres spécialisés en qualité et en RSE. Focus sur trois partages réussis.

« **C**'est une formule gagnant-gagnant, qui permet

de mutualiser des coûts et de s'inspirer des avancées des autres », témoigne Marianne Thomas, responsable qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) à la cave des Vignerons Montagnac Domitienne, dans l'Hérault, dont les services ont été mis à disposition de Castelbarry, la coopérative de Montpeyroux, un jour par semaine pendant deux ans. Une mise à disposition qui vient de prendre fin, Castelbarry ayant fusionné avec la cave Saint Maurice - Le Piémont des Cévennes, dans le Gard.

« Je suis arrivée à Castelbarry dans l'urgence, car ils devaient préparer l'audit de renouvellement du label Vignerons Engagés prévu six mois plus tard, relate Marianne Thomas. L'intégration s'est faite rapidement ! Par la suite, cette mise à disposition m'a permis de mettre en place des outils de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) plus rapidement à Montagnac. »

Optimiser les indicateurs

En contrepartie, son travail sur la mise en place d'indicateurs de performance à Montagnac a permis à Castelbarry de diminuer le nombre des siens tout en améliorant leur pertinence. « Nous sommes passés de soixante-cinq indicateurs à une trentaine, car nous nous sommes rendu compte que certains n'étaient pas suivis, précise Marianne Thomas. Tout en ajoutant des indicateurs relatifs à la santé et à la sécurité au travail qui manquaient. Le partage de connaissances permet d'aller plus vite. »

Ce que confirme Bernard Palissé, directeur de la cave de Castelbarry. « La mise à disposition permet un croisement de compétences et de partager un salaire. Quand l'état d'esprit est bon, comme ce fut le cas avec Marianne, c'est vraiment positif. Nous ne pouvions pas embaucher une personne dédiée à la QHSE. L'intégration a été une réussite, même à hauteur d'un jour de présence par semaine. » Ce partage reposant sur une mise à disposition, c'est la cave de Montagnac qui gère les salaires, entretiens individuels, etc. Et facturait une mise à disposition à Castelbarry. En Champagne, Barbara André partage

son temps entre trois coopératives. Salariée du groupement d'employeurs Idées, elle travaille huit jours par mois à Vincelles, six jours à Vandières et six jours à Troissy en tant que responsable QHSE. « Ce poste a été créé en 2008 par des coopératives qui avaient un besoin commun et qui se connaissaient bien, précise-t-elle. Au départ, elles étaient quatre. L'avantage du temps partagé au sein d'un groupement d'employeurs, c'est qu'elles peuvent arrêter la mission. »

La coopération en pratique

Les objectifs fixés à Barbara André par les directeurs sont les mêmes, à savoir la gestion des certifications



DR

PRISCILLE APPERT, DIRECTRICE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS « IDÉES », DANS LA MARNE

« S'INSPIRER DU MEILLEUR DE CHAQUE ENTREPRISE »

« **N**ous employons trente-six salariés qui travaillent dans une soixantaine d'entreprises, dont la plupart ont moins de cinquante salariés mais qui sont soumises aux mêmes contraintes et exigences que des entreprises de plus grande taille. La filière viticole représente un tiers de nos clients, les autres sont issus principalement de l'industrie ou des services. Le partage de main-d'œuvre peut se faire entre entreprises du secteur viticole mais aussi de secteurs d'activité

différents. Parfois, les entreprises se connaissent déjà, mais le plus souvent, nous sommes à l'initiative du rapprochement. »

« **Nous intervenons principalement** en ce qui concerne les métiers administratifs (23 % des postes), la QHSE (18 %), les achats et la gestion commerciale (17 %), mais aussi la communication, les ressources humaines, etc. En moyenne, un de nos salariés partage son temps entre trois entreprises, avec douze heures hebdomadaires

dans chacune. Le salarié partagé peut créer des synergies entre différentes sociétés en les auditant ensemble. Cela permet de s'inspirer du meilleur de chacune, voire de créer du business entre elles. Nous nous occupons du recrutement et de toute la gestion du personnel. C'est nous qui payons les salariés. Vis-à-vis de nos clients, nous appliquons un coefficient au salaire brut du salarié partagé. Faire appel à un groupement d'employeurs est une démarche qui s'inscrit dans la durée. »



MARIANNE THOMAS, responsable qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) à la cave des Vignerons Montagnac Domitienne, dans l'Hérault. DR

« LA MISE À DISPOSITION PERMET UN CROISEMENT DE COMPÉTENCES, ET DE PARTAGER UN SALAIRE. [...] NOUS NE POUVIONS PAS EMBAUCHER UNE PERSONNE DÉDIÉE À LA QHSE. L'INTÉGRATION A ÉTÉ UNE RÉUSSITE, MÊME À HAUTEUR D'UN JOUR DE PRÉSENCE PAR SEMAINE. »

Bernard Palissé, directeur de la cave de Castelbarry, dans l'Hérault

ISO 22000 et ISO 14001. À ses yeux, l'intégration au sein des équipes s'est faite naturellement. « Pour eux, je fais partie de l'entreprise, souligne-t-elle. Ils ne me perçoivent pas comme un intervenant extérieur. C'est important car sur la qualité et la RSE, il faut que les salariés soient impliqués. » Lors des audits, une synergie s'opère. Une remarque qui lui est faite par un auditeur dans une coop peut ainsi être transmise aux autres. Toujours dans un esprit de mutualisation, Barbara André fixe un seul rendez-vous pour les contrôles réglementaires, la rédaction du document unique ou les prestations. Et c'est le même auditeur qui intervient dans les trois coopératives.

Impliquer les salariés

« Le partage d'un cadre permet aux coops d'avoir une personne qualifiée de manière pérenne, ajoute la responsable. Quand on embauche une personne à tiers-temps, cela a peu de chances de durer car ce salarié cherchera un temps plein. » Selon Simon Blin, président de la coopérative de Vincelles, dans la Marne, « le partage d'un cadre est une très bonne option pour bénéficier de compétences que l'on n'a pas en interne. Travailler sur plusieurs achats permet à Barbara de grouper les achats de vêtements de sécurité, de panneaux d'affichage, la vérification des extincteurs, etc. C'est une formule souple, qui permet au directeur de libérer du temps à consacrer au développement des ventes et au

marketing ». Il précise que ce modèle repose sur une grande flexibilité. « Quand on programme une réunion, on choisit un jour où Barbara est présente. Mais elle peut aussi modifier son emploi du temps. »

Avec la montée en puissance des certifications et de la RSE, ce type de partage d'un cadre est une formule que l'on pourrait bien voir se développer. ●

AUDE LUTUN



ARNAUD DELESALLE, RESPONSABLE QHSE AU SEIN DE L'ALLIANCE DES VIGNERONS BOURGOGNE BEAUJOLAIS

« NOUS TRAVAILLONS SUR DES PROJETS COMMUNS »

« J'interviens dans les coopératives de Viré, d'Azé, au Château de Chénas, au Château des Loges et chez les Vignerons des Pierres Dorées. Cela fait deux ans que mon poste a été créé et on commence à voir les effets du gain de temps dans la mise en place des procédures qualité, ou de la synergie dans les achats. La cave d'Azé vient par exemple de valider un devis de centrale photovoltaïque. Celle de Viré avait aussi un projet de ce type, et va choisir le même prestataire.

La comparaison des offres est déjà faite. Les apports entre les coops sont équilibrés. Une coop peut inspirer les autres sur un point, comme être inspirée par une autre dans un domaine différent. Le conseil d'administration de Viré est allé visiter deux autres coops de l'Alliance. Celle du Château des Loges a aimé l'idée et va le faire à son tour. Dans un autre registre, une salariée de la cave de Viré a rencontré un élu CSE d'Azé afin d'échanger à propos de cette fonction, et a décidé de se présenter. »