



DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE

Le management stratégique des coûts au service du dialogue social

Véronique VUILLOD, Vice-Présidente Ressources Humaines de COCA-COLA European Partners France, 5 sites industriels et 2 600 collaborateurs, nous livre comment elle a mis le management stratégique des coûts du dialogue social au service de sa stratégie RH pour développer et défendre l'attractivité sociale, concilier les objectifs de croissance et de compétitivité de son entreprise.

Depuis quelques années, son entreprise agit sur un marché en tension, concurrentiel, avec des enjeux de création de valeur de la chaîne de distribution tout en préservant les pouvoirs d'achats. Elle défend l'ancrage local en France et son réseau industriel proche des bassins de consommation, pour attirer les volumes de production, continuer à investir et protéger l'emploi.

« **L'ère de la facilité est derrière nous** » Véronique résume ainsi le fait que l'entreprise ne dispose plus des mêmes moyens pour financer les ambitions RH, alors que la pérennité de l'entreprise passe par la signature d'accords nécessaires à sa transformation. Dans ces conditions, Véronique identifie le dialogue social comme le pilier de sa contribution à la stratégie d'attractivité française et à la stratégie de différenciation par la RSE de son entreprise. Elle vise la mise en place d'un projet d'entreprise pour responsabiliser les partenaires sociaux sur l'agilité et la productivité, pour libérer du temps « improductif » et améliorer la résolution des « irritants ».

En revanche, Véronique décide de l'appréhender par l'approche du management stratégique des coûts en vue d'une réallocation des ressources, plutôt que de l'aborder comme un problème opérationnel de réduction des coûts.



Véronique VUILLOD

Vice-Présidente Ressources Humaines
de COCA-COLA European Partners France

Véronique nous recommande les bonnes pratiques suivantes :

- Mise en place d'une gestion en mode projet, impliquant la direction des affaires sociales, le comité de direction, les partenaires sociaux, le recrutement d'un change manager pour deux à trois ans d'accompagnement.
- Intervention d'un consultant indépendant pour cartographier et valoriser les coûts directs et indirects du dialogue social dans un état des lieux.
- Organisation d'un séminaire social paritaire « au vert », avec une cinquantaine de personnes, représentants du personnel et syndicaux avec l'équipe RH pour réfléchir sur le futur du dialogue social, en transparence, et pour mettre tout le monde au même niveau via une discussion à bâtons rompus sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas. Elle a choisi alors un lieu symbolique qui marque l'importance du projet d'entreprise ;
- Intégration du dialogue social dans la Balanced Scorecard de la Direction, pour conserver sa dimension stratégique et assurer son suivi opérationnel sur la base d'indicateurs avancés.

Ceci a porté ses fruits avec la signature de deux accords majoritaires, historiques et fondateurs, pour le CSE qui transforme 7 comités d'établissements en 3 CSE par filières métiers, ainsi qu'un accord innovant sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

La réallocation des ressources du dialogue social a contribué à l'amélioration de sa qualité et à la stratégie d'attractivité française de COCA-COLA European Partners France. ●