

Article n. 8448 du 12.06.2014

Grande-Bretagne : en dépit du soutien de la société civile, le syndicat GMB peine à syndiquer les travailleurs d'Amazon

Malgré la campagne très suivie et médiatisée du syndicat GMB, Amazon ignore toujours la pression pour changer son régime de rémunération et les conditions de travail. En effet, même si le GMB et ses alliés de la société civile organisent des actions devant les locaux d'Amazon, ils n'arrivent pas vraiment à infiltrer l'intérieur. Par conséquent, l'effet de levier sur l'entreprise de l'extérieur reste faible et ne réussit pas à s'articuler avec celui de l'intérieur.

Article n. 8447 du 12.06.2014

Danemark : la loi sur l'accès des travailleurs étrangers au Groenland pour les projets à grande échelle renforce la lutte contre le dumping social

Le parlement danois a adopté définitivement, le 11 juin, la loi qui permet l'accès aux travailleurs étrangers en Groenland pour travailler dans les projets à grande échelle pour lesquels, en 2012, le parlement groenlandais avait adopté une loi qui dérogeait aux conventions collectives nationales suscitant une grande opposition, ce qui avait conduit à sa modification en 2013.

Article n. 8446 du 12.06.2014

Italie : entretien avec Filippo Abramo, président de l'Association italienne pour la direction du personnel, sur les mutations et les défis de la fonction RH

La motivation et l'engagement du personnel sont le principal défi qu'affrontent aujourd'hui les fonctions RH en Italie selon Filippo Abramo, le président national de l'AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale). L'association, créée en 1960, regroupe plus de 3 000 membres qui travaillent dans la fonction RH d'entreprises et institutions publiques et privées ou qui étudient les questions de la relation « personne et travail » en tant que chercheurs et universitaires.

Italie : entretien avec Filippo Abramo, président de l'Association italienne pour la direction du personnel, sur les mutations et les défis de la fonction RH

La motivation et l'engagement du personnel sont le principal défi qu'affrontent aujourd'hui les fonctions RH en Italie selon Filippo Abramo, le président national de l'AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale). L'association, créée en 1960, regroupe plus de 3 000 membres qui travaillent dans la fonction RH d'entreprises et institutions publiques et privées ou qui étudient les questions de la relation « personne et travail » en tant que chercheurs et universitaires.

• Comment a évolué la fonction DRH ces dernières années ?

Filippo Abramo. Le DRH assume de plus en plus les fonctions de manager et de moins en moins celle de spécialiste de relations humaines. Il est de plus en plus présent dans les comités de direction, ce qui dans le passé était plus rare. Il doit donc augmenter ses connaissances. Avant, il suffisait d'être un grand expert des relations humaines et syndicales ; maintenant il faut aussi être expert en affaires, économie et finance. Il doit pouvoir lire les bilans et, grand thème émergeant, savoir transformer son travail en chiffres, pour faire comprendre l'utilité de son travail aux top managers et notamment combien la motivation, l'engagement, l'évaluation positive d'un salarié, par exemple, apportent une contribution essentielle au profit de l'entreprise.

• Quelles ont été les transformations principales dans la gestion des ressources humaines en Italie ces dernières années ?

FA. Le passage d'une structure hiérarchique et fonctionnelle, dominante jusqu'à il y a quelques années, à une structure de type plus plat et horizontal a impliqué des conséquences très importantes pour la GRH puisque les salariés commencent à devenir plus autonomes dans leur travail, même aux bas niveaux de l'échelle, et sont de plus en plus évalués sur leurs résultats plus que sur le respect des horaires. Les orientations principales vont donc beaucoup plus vers le travail d'équipe, la motivation, l'engagement, la capacité à persuader les gens de faire quelque chose plutôt que de leur commander de la faire, comme c'était le cas jusqu'à il y a une dizaine d'années. Tout ceci transforme les méthodes de gestion des ressources humaines parce que la rémunération commence à être plus liée aux résultats qu'à des aspects conventionnels. L'accent sur l'autonomie et le travail d'équipe fait apparaître une gestion qui privilégie la capacité d'intégrer une équipe plutôt que celle d'être excellent tout seul derrière une porte fermée, comme dans le passé, de miser sur des caractéristiques humaines qui n'étaient pas considérées aussi importantes avant, telles la capacité d'écoute ou la capacité à changer d'idée. Autre nouveauté, l'importance croissante accordée au développement des collaborateurs. Aujourd'hui, lorsqu'on recrute un jeune talent, il faut être capable de le garder pour éviter qu'il change d'entreprise à la première occasion. Les talents de la personne et de l'équipe sont considérés de plus en plus comme un facteur de l'avantage concurrentiel aussi dans les entreprises de taille moyenne.

• Quel impact a eu la crise sur cette évolution ?

FA. L'impact a été très fort. Si d'une part elle a créé de nombreux problèmes, dont notamment les pertes d'emploi, elle a aussi offert de nouvelles opportunités, mettant en évidence que pour en sortir il ne suffit pas d'avoir des produits ou des machines adéquates mais qu'il faut surtout le personnel adéquat. C'est un fait fondamental à mon avis. Les entreprises qui surmontent la crise ont toutes des collaborateurs engagés, motivés et heureux de travailler chez elles. En effet, si le produit sera tôt ou tard copié et les technologies avancées utilisées par tous les concurrents, il est presque impossible de copier des équipes motivées. C'est cette condition qui donne aux entreprises un avantage compétitif. Sous la crise, ce concept, qui n'était pas aussi clair auparavant, commence à devenir évident également pour le sommet de l'entreprise. Le principal défi pour la fonction RH est donc de faire en sorte que ce

personnel reste dans l'entreprise, motivé, engagé et heureux d'y être.

• L'AIDP a consacré son dernier congrès* au développement durable ; comment se décline cette notion dans la GRH ?

FA. Le développement durable dans ce cas signifie assurer la durabilité des ressources humaines dans le temps. L'entreprise ne peut pas agir en ayant comme horizon les trois prochains mois, comme cela arrive malheureusement souvent en Italie. Une entreprise qui veut vivre dans le temps doit adopter une politique durable. Si l'on travaille avec une vision à court terme, on peut prendre des décisions en matière de personnel qui à moyen terme se révèlent erronées. A court terme, il peut sembler convenable d'embaucher des salariés en CDD ou « job on call » : on les appelle quand on veut et on les renvoie quand on veut, on ne peut plus flexible ! Mais si l'on regarde sur le long terme et que l'on doit gagner un marché concurrentiel, quelle sera la motivation des gens que l'on prend et l'on jette comme des Kleenex ? Quel sera leur engagement et quelle préparation peuvent-ils apporter à l'entreprise s'ils sont là aujourd'hui et pas demain ? Dans les faits, le travail avec un personnel aussi précaire sera mal fait et, tôt ou tard, l'entreprise fera faillite, comme le démontrent de nombreux cas ces dernières années. En revanche, les entreprises qui misent sur la motivation, le talent et la durabilité sont celles qui marchent bien et qui vraisemblablement iront encore mieux à l'avenir.

• Quelles sont les pratiques innovantes pour favoriser ce développement mises en avant par le congrès ?

FA. Parmi les candidats à notre concours annuel sur les bonnes pratiques RH, nous avons décerné un prix à Carpigiani (producteur des machines à glace). pour sa prise en charge des travailleurs sans diplôme, en leur payant les cours et les organisant au sein de l'entreprise pour leur permettre d'obtenir le diplôme d'expert mécanicien et ainsi améliorer leur motivation et professionnalisme. Il y a des entreprises qui, sous la crise, créent des boutiques en interne auxquelles les travailleurs accèdent pour acheter un panier de produits alimentaires, faisant d'importantes économies par rapport au supermarché. D'autres attribuent des bourses d'études universitaires aux enfants des salariés ou prennent en charge la construction de crèches sur le territoire d'implantation à condition que, par exemple, 30 % soient réservés aux enfants de leurs salariés, ce qui est très important car souvent les municipalités, à cause de coupes budgétaires, ne peuvent pas garantir de poste en crèche pour tous. Ces quelques exemples de la responsabilité sociale de l'entreprise - dont souvent la gestion au quotidien revient aux fonctions RH - en des services très pratiques pour les salariés peuvent paraître banals mais ont un grand impact sur l'engagement du personnel. Dans le passé, les entreprises qui adoptaient ces stratégies de welfare étaient rares. Les entreprises de taille moyenne en particulier se révèlent très dynamiques et innovatrices dans ce domaine. C'est un développement très positif parce que ça signifie que c'est entré dans la culture, alors que le tissu économique italien est surtout composé d'entreprises de taille moyenne. Devant exporter au moins 60 % de leur chiffre d'affaires si elles veulent durer, ces entreprises sont soumises à une énorme pression concurrentielle, ce qui les a poussées à adopter une politique de bien-être pour le personnel beaucoup plus moderne et agressive qu'avant parce qu'elles ont compris et intégré que pour atteindre leurs objectifs, des collaborateurs et collaboratrices engagés et motivés étaient indispensables.

** Le congrès national annuel de l'AIDP constitue l'événement de référence pour suivre l'évolution et l'analyse stratégique de la gestion des ressources humaines en Italie. Tenu à Bergamo du 22 au 24 mai, sous le titre « Personne ressource de la terre. Économie et travail durable », cette année il a voulu « raconter comment avec une vision à long terme il est possible de concilier la rentabilité de l'activité et un rapport correct avec toutes les parties prenantes, à partir de ses clients et collaborateurs ».*