

ADAPT

www.adapt.it

Scuola di alta formazione in **transizioni occupazionali e relazioni di lavoro**

www.adapt.it - formazione@adapt.it

Qualche domanda sul "Personale"

ADAPT incontra

Fabrizio Sechi

Direttore Risorse umane

Decathlon Italia

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di **Lidia Petruzzo** e **Giulia Rosolen**
in collaborazione con **Andrea Noris**

Dal 2008 Decathlon fa parte di Oxyane, rete internazionale che impiega oltre 50.000 collaboratori, di decine di nazionalità, in oltre 25 Paesi del mondo. Il core business di Oxyane è rappresentato dalla creazione, produzione e distribuzione di articoli sportivi e delle relative componenti tecnologiche. In Italia, Decathlon è presente con 91 negozi, 3 depositi logistici e 2 uffici di produzione. I collaboratori sono oltre 6.000.

Grazie alla Scuola dei Mestieri, la struttura di training interna Decathlon, i collaboratori vengono costantemente formati così da garantire ai propri clienti un contatto competente e al team un percorso di crescita professionale in azienda.



Fabrizio Sechi

Direttore Risorse umane Decathlon Italia

44 anni, nato a Torino, laureato in Giurisprudenza. Vive a Milano dal 1997, quando ha iniziato la sua carriera in Decathlon Italia, prima in negozio per poi passare all'ufficio legale e quindi nel servizio Risorse umane di cui è Direttore dal 2009. Sposato con Lorena, ha due figlie.

Alla funzione HR oggi viene richiesto un contributo strategico in termini di innovazione e cambiamento: qual è il suo pensiero? In questa direzione, qual è il futuro della funzione HR?

La domanda mi fa ragionare su cosa si faccia nella direzione HR oggi. Questa deve presidiare due aree che possiamo genericamente definire come *hard* e *soft*. La parte *hard* è tutto ciò che è il mondo delle regole, quindi tutta la parte più legata al mondo giuridico, contrattuale e amministrativo del rapporto di lavoro. Questa è un'attività che oggi le aziende devono saper fare bene senza dare nulla per scontato. Ad esempio, sbagliare una busta paga o gestire male dal punto di vista giuridico un contratto di lavoro determina e genera un danno incredibile perché mina la fiducia di base. Questo vuol dire che una direzione HR deve tollerare il minor errore possibile. La parte *hard* va comunque svolta e

dovrà essere sempre fatta, perché difficilmente cambierà o si semplificherà in tempi brevi. Probabilmente verrà portata avanti con strumenti più innovativi, si migliorerà la comunicazione e l'informatizzazione dei dati, la parte cartacea diminuirà ma ci dovrà sempre essere un presidio dedicato a queste attività.

La parte che definisco *soft*, invece, è legata all'evoluzione delle persone ovvero, il loro percorso, la loro formazione e la loro crescita. Questa è la parte più strategica alla quale la direzione HR dovrebbe dedicarsi e che, rispetto alla prima, ha più margini di miglioramento e di mutamento. Innanzitutto perché è legata a parametri quali, crescita, sviluppo e potenziale, tutti fattori apparentemente intangibili.

Di questi fattori è possibile soprattutto misurarne o meglio attenderne gli effetti perché è difficile dare un valore oggettivo e univoco al potenziale ancora in divenire delle persone. La direzione HR, però, ci deve provare e fare in modo

che ci sia una gestione, una evoluzione ed uno sviluppo delle proprie risorse completamente allineate con il *business* dell'azienda. Infatti, la funzione HR e chi fa generare il risultato dell'azienda devono essere assolutamente convergenti in una visione unica delle politiche HR; i percorsi di carriera devono essere condivisi, altrettanto il sistema di valutazione e di sviluppo, così come il sistema di selezione e quello di governo delle politiche retributive e quindi, in questo senso, chi fa il mio mestiere, deve essere un facilitatore che mette insieme questi due mondi. E' questo il contributo fondamentale che oggi deve portare chi si occupa di HR.

Secondo lei quali sono invece le strategie che un'azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione e competizione e cambiamento?

Secondo me, una azienda dovrebbe riuscire a fare tre cose: la prima è la realizzazione di un sistema in grado di generare idee ovvero, sostenere un ambiente che favorisca lo scambio delle idee, della comunicazione e della informazione. Ad esempio, potrebbe essere utile concedere la libertà di sperimentare nuovi *test*, senza timore dei risultati. Se un direttore di negozio ha il desiderio di presentare un nuovo modo di esporre la merce sugli scaffali e quindi inventa un concetto di *merchandising* che è leggermente diverso da quello classico, la funzione HR dovrebbe spingere l'azienda e le persone a sperimentare, se il perimetro e le conseguenze sono circoscritte. Questo è possibile e bisognerebbe stimolare i propri dipendenti a fare cose nuove, innovative. Il cambiamento non deve spaventare. La seconda cosa è far evolvere il sistema di *governance* e gestione dei collaboratori. L'idea che abbiamo è che bisogna cambiare il modello at-

“#HR oggi deve presidiare una parte hard e una soft della funzione. Hard sono le regole. Soft le risorse umane”

tuale in cui c'è un *manager* che gestisce i propri collaboratori attraverso il sistema della delega e del successivo controllo, trasformandolo in un sistema in cui il *manager* è un coordinatore di risorse che facilita il lavoro e crea le condizioni migliori possibili. Mi piace immaginare l'idea di un allenatore in grado di mettere insieme, anno dopo anno, giocatori sempre diversi che si sforzano di raggiungere l'obiettivo perché lavorano in un clima positivo di corresponsabilità. Il vero valore manageriale non è quello di controllare il lavoro degli altri ma creare le condizioni per un team funzionante in un clima armonioso.

La terza è saper essere una organizzazione che sa gestire progetti portati avanti da persone diverse e che provengano da esperienze, realtà e origini differenti. La capacità che deriva da una squadra eterogenea è una ricchezza. Questo effetto lo si può raggiungere creando dei movimenti interni e favorendo la mobilità con percorsi strutturati di *job rotation*. In questo modo si determina un valore incredibile perché ogni volta è come ripartire da zero: si cambia semplicemente ambiente, si cambia il progetto e quindi è tutte le volte un ripartire ma in positivo, con una marcia in più.

La maggior parte delle aziende lamenta la difficoltà ad "intercettare il talento". Nella sua esperienza le è capitato di vivere questa difficoltà? In che cosa consiste secondo lei il valore aggiunto per un'impresa nell'aver al suo interno un giovane ricercatore che acquisisce competenze e formazione direttamente in un contesto produttivo?

Il talento è un valore aggiunto se messo nelle condizioni di esprimersi. Non credo nel talento decontestualizzato. Il talento è tale per una determinata azienda perché

li cerca sulla base di un sistema di capacità e di un profilo tipo. Capacità e profilo devono essere coerenti con il progetto e i valori della azienda. Credo che ci siano delle condizioni per trovare il talento.

Innanzitutto l'azienda deve essere in grado di attirare i talenti e, da questo punto di vista, sono utilissime le politiche di *employer branding*. La crisi, generando più domanda di lavoro, obbliga le aziende ad essere ancora più attente nella scelta delle politiche di attrattività. Non basta comunicare, lo si deve fare per attrarre le persone che interessano.

Secondariamente, una azienda deve avere un sistema di valutazione capace di fornire gli strumenti a chi valuta per individuare il talento e, successivamente, per sviluppare le sue competenze. Decathlon è talmente "stressata" dal talento e dalla crescita interna che, nei fondamentali d'impresa, ce n'è uno che dice che ognuno deve assumere il proprio capo. Vuol dire che un *manager* deve cercare la persona che tra dieci anni sarà il proprio capo. È un modo un po' particolare per dire che non bisogna mai accontentarsi nel cercare persone ma bisogna sempre cercare qualcuno che teoricamente sia più talentuoso di te.

Qual è il particolare che la colpisce quando legge un CV?

Quando leggo un CV mi piace partire dal fondo. Mi interessa di più la parte delle capacità, degli *hobby*, degli interessi personali. Personalmente ho un debole per le persone che esprimono delle capacità cognitive di analisi e di sintesi elevate ed inoltre cerco nella persona etica e moralità. Moralità come ricerca del giusto e dell'equo.

È noto che esiste un *mismatch* tra *curricula di studio* e *competenze professionali*: cosa ne pensa? Come possono realmente dialogare e collaborare l'impresa e il mondo accademico?

Io credo che sia importante che i due mondi, quello della scuola e quello della impresa, si incontrino il più possibile. Serve uno sforzo maggiore da parte del sistema scuola e università. Se la missione del sistema scolastico è quella di preparare i giovani a costruire il futuro del Paese, deve essere ristrutturato affinché le figure professionali in uscita siano effettivamente quelle richieste dal mondo del lavoro. Una strada potrebbe essere quella di riconoscere l'attività lavorativa come crediti formativi. In questa direzione, Decathlon sta provando a sperimentarsi attraverso l'accreditamento con alcune università italiane. Una parte del percorso formativo, fatta con il nostro sistema, è stata riconosciuta dalle università come crediti formativi. Questo è un modo per cominciare a mettere i due mondi formativi un po' più vicini l'uno all'altro.

All'interno di questa azienda avete mai usato l'apprendistato di ricerca o di alta formazione e il dottorato industriale? O comunque lei cosa ne pensa dell'apprendistato come buona prassi d'ingresso per i giovani nel mondo del lavoro?

Credo che l'apprendistato sia uno strumento eccezionale e lo considero lo strumento di ingresso principale nel mondo del lavoro. Poi, però, penso a quante volte è stato modificato l'impianto giuridico e ho la sensazione che ci siano troppi ostacoli burocratici che ne hanno allontanato l'utilizzo. Ad ogni modo, credo che

l'apprendistato dovrebbe funzionare meglio perché offre opportunità sia all'azienda sia al giovane lavoratore. Permette di avere un ingresso guidato nel mondo del lavoro e allo stesso tempo permette all'azienda di avere uno sgravio economico per la formazione che serve a preparare quel giovane per il futuro. Un patto logico!

In Decathlon non usiamo l'apprendistato di ricerca ma quello professionalizzante e abbiamo un tasso di trasformazione di apprendisti in contratti a tempo indeterminato superiore al 90%.

Può raccontarmi un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente in relazione alla rinnovazione aziendale e ai giovani talenti.

Penso a tre progetti. Comincio dall'ultimo che forse è il meno legato ai giovani di talento ma comunque in sintonia con il mondo aziendale e al tema della flessibilità, quindi alla possibilità di rendere il contratto part-time, flessibile, ma nel rispetto di una garanzia di stabilità economica. Oggi il sistema giuridico del contratto *part-time* non lo consente, ma neanche lo vieta. Siamo capendo come poter quindi coniugare la possibilità di avere un contratto con un orario flessibile durante l'anno ma che dia alla persona una stabilità economica.

Un altro progetto è legato al mondo della omnicanalità. Oggi abbiamo bisogno di essere sempre più vicini alle nuove frontiere connesse all'acquisto fisico e virtuale. In futuro non ci sarà più distinzione e ci sarà un solo modo di fare acquisti, semplicemente con canali diversi ma integrati tra loro. Noi siamo un'azienda che deve crescere e svilupparsi su tutto il tema della om-

nicanalità e rendere l'esperienza di acquisto il più vicina possibile alle esigenze del cliente. In questa direzione è importante investire su delle professionalità nuove, più vicine al web e all'e-commerce. Io immagino che una persona che costruisce l'offerta commerciale per la rete dovrà essere la stessa che la costruisce

anche per il negozio. Questo è un mestiere che oggi non esiste ed è addirittura difficile da identificare e da formare. La rete è la principale fonte di informazione per i nostri clienti. Otto clienti su dieci, ad esempio, prima di acquistare in negozio hanno cercato informazioni di dettaglio sul sito e sui forum. Il mondo virtuale e quello fisico non hanno più un confine netto.

L'ultimo progetto è relativo al sistema di formazione e apprendimento interno. La nostra idea è superare l'ambiente fisico, classico e tradizionale per l'erogazione della formazione e passare a qualcosa di più innovativo. Non mi riferisco solo all'*e-Learning*, mi piace parlare di *social learning*

dove si impara grazie alla rete interna dell'azienda. Credo che ogni lavoratore abbia qualcosa da insegnare ad un collega in ogni momento e senza dover aspettare necessariamente un'aula e del materiale da studiare. Un sistema che connette le persone e offre loro la possibilità di condividere la propria esperienza, di relazionarsi ed esprimersi, sarà un sistema che farà la differenza creando conoscenza dal basso e non viceversa.

“Importante dialogo tra mondo accademico e lavoro. Una strategia potrebbe essere quella di riconoscere crediti formativi all'attività,”

“#Apprendistato utile per #giovani e #aziende ma ha subito troppe modifiche e ripensamenti normativi,”

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Pietro Torretta, Direttore del personale di Bonduelle Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Fabiola Silvaggi

[A colloquio con Lara Ponti, Direttore del personale di Ponti](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Giacomo Calvi

[A colloquio con Elisabetta Caldera, Direttore Risorse umane e Organizzazione di Vodafone Italia](#) - a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Filippo Pignatti Morano

[A colloquio con Wanda Gobbi, HR Manager, Groupalia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Cefis

[A colloquio con Beniamino Bedusa, Global HR Director, Moleskine](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Simone Caroli

[A colloquio con Massimo Gironi, Direttore del personale del Gruppo Deborah](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carmen Di Stani

[A colloquio con Sonia Malaspina, Direttore del personale, Mellin S.p.A., Danone Nutricia, Early Life Nutrition](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luigi Motta, Direttore del personale, organizzazione e sistemi Mediaset S.p.A.](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Emilio Bellingardi e Roberto Rampinelli, SACBO S.p.A.](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Valerio Fiorespino, Direttore Risorse umane e organizzazione RAI](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Gianluigi Toia, Head of Employee Relations, Gruppo Nestlé Italia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Elisabetta Dallavalle, Gruppo Nestlé Italia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Andrea Orlandini, Direttore Risorse umane e organizzazione Gruppo Sisal e Presidente AIDP Lombardia](#) – a cura di Giada Salta

Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT

Con questo ciclo di interviste agli HR manager vogliamo, in continuità con l'idea che ha portato alla nascita della rubrica, indagare come le aziende si approcciano ai temi dell'innovazione e del talento.

Il progetto ha coinvolto sul campo un gruppo di ricercatori di ADAPT che grazie alla disponibilità delle aziende coinvolte, hanno avuto la possibilità di entrare in contatto con i responsabili delle risorse umane alla ricerca delle chiavi di lettura del cambiamento in atto nei modi di produrre e organizzare il lavoro. Un viaggio che continua con l'obiettivo di raccontare l'Italia che cambia e si rinnova, progettando il proprio futuro investendo sulla formazione e lo sviluppo di giovani talenti.

La svolta buona del lavoro che si costruisce sul campo, ogni giorno, investendo sulle persone, progettando nuovi modi di fare impresa.



giovani *talento* ricerca *innovazione* incentivi *formazione* futuro

Dal 2007 a oggi, ADAPT ha finanziato e promosso:

- 3 scuole di dottorato
- 91 borse triennali di dottorato
- 31 contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca

Responsabile scientifico
Michele Tiraboschi

Coordinamento progettuale
Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

Gruppo di lavoro
Giulia Alessandri, Giacomo Calvi, Simone Caroli, Andrea Cefis, Carmen Di Stani, Francesca Fazio, Daniele Grandi, Andrea Noris, Marco Menegotto, Roberta Monte, Agnese Moriconi, Filippo Pignatti, Pietro Rizzi, Alessia Santopaolo, Alberto Sasco, Fabiola Silvaggi, Silvia Spattini, Paolo Tomassetti, Rosita Zucaro.

- 55 assegni di ricerca annuali
- 33 borse private per corsi di alta formazione
- oltre 1.100 convegni nazionali e internazionali
- 4 riviste, 3 collane scientifiche, 3 bollettini sui temi del lavoro.