

Les défis du travail **hybride** et à distance

Informations sur l'étude de cas

Organisation : Inditex

Effectif : 165 042 employé-es

Localisation : La Corogne, Espagne

Secteur : Industrie textile

Contexte opérationnel

Inditex (Industria de Diseño Textil) est une entreprise multinationale de fabrication et de distribution textile. Elle figure parmi les plus grandes entreprises de distribution de mode au monde, avec des marques telles que Zara, Massimo Dutti et Bershka. Elle se caractérise par son dynamisme et son évolution constante.

Problème et opportunité

Le problème :

Au début de la pandémie de Covid-19, l'entreprise a enregistré des pertes de plus de 400 millions d'euros. Il était donc nécessaire d'adapter immédiatement sa capacité de vente en ligne et, pour ce faire, de renouveler tous les postes de travail de ses employé-es. Cette situation a permis à l'entreprise de détecter les principaux défis à relever pour mettre en œuvre le modèle de travail hybride et à distance (THD).

L'opportunité :

Inditex possède une structure complexe, avec différents domaines allant de la logistique et des magasins physiques aux équipes de conception et de marketing. Le défi a consisté à adapter le modèle hybride aux différents besoins de chaque secteur. Cet objectif a été atteint, ce qui n'aurait pas été possible sans une stratégie de digitalisation continue et l'intégration de canaux en ligne et hors ligne. Le confinement a stimulé la demande en ligne, les ventes totales du groupe passant de 20 402 millions d'euros en 2020 à 27 716 millions d'euros en 2021, soit une augmentation de 36 %. La marge brute a augmenté de 39 % en 2021 par rapport à l'année précédente, atteignant 15 814 millions d'euros (Inditex, 2021).

Ce qui a été fait

1. **Adaptation de la culture du travail** : Inditex a fait évoluer sa culture du travail vers un modèle hybride qui intègre divers groupes sociaux.

Action : Passer au modèle hybride en accompagnant le changement de mentalité des employé-es et des managers qui considèrent le travail en présentiel comme la norme de productivité.

Exemple : Le système de conformité d'Inditex s'engage en faveur d'une gouvernance vertueuse et pour la durabilité sociale et environnementale, ainsi que pour la transmission de cette culture d'entreprise éthique. À cette fin, il développe une culture inclusive pour tenir compte de la diversité. Cette culture repose sur des valeurs telles que l'inclusion, l'égalité et le respect. La diversité et l'égalité sont abordées dans le cadre de quatre priorités globales : l'égalité entre les femmes et les hommes, l'inclusion des personnes en situation de handicap, les personnes LGBT+ et les origines sociales et ethniques.

2. **Coordination des équipes au niveau monde** : Inditex a une présence dans plusieurs pays, la coordination entre des équipes travaillant de manière hybride et dans des fuseaux horaires différents a été l'un des principaux défis du THD.

Actions : Garantir la fluidité de la communication et la poursuite des projets avec des équipes géographiquement dispersées. Investissement accru dans les outils digitaux et mise en place d'un management plus flexible.

Exemple : La plateforme IOP (Inditex Open Platform) reproduit en ligne les différentes phases du modèle d'affaire. Elle est adaptée à chaque département et aux besoins des employé-es et permet une interaction et une adaptation permanentes.

3. **Investissement dans la technologie et la formation** : L'infrastructure numérique du THD n'était pas totalement optimisée avant la pandémie.

Actions : Investir dans des plateformes collaboratives, améliorer la cybersécurité et former les employé-es à l'utilisation de nouveaux outils numériques pour pouvoir mettre en œuvre le modèle hybride de manière efficace.

Exemple : Implémentation d'une plateforme digitale dédiée, Inditex Open Platform (IOP). Cette plateforme intègre l'ensemble du cycle de vie du produit, ce qui permet une interaction et une adaptation permanentes entre tous les acteurs.

Résultats

1. Adapter la culture de travail :

Résultat : Le système de conformité d'Inditex, dans le cadre de son engagement en faveur d'une gouvernance vertueuse et de la durabilité sociale et environnementale, a mis en œuvre une culture d'inclusion afin de prendre en compte la diversité.

Indicateurs de réussite : Cette mesure a été mise en œuvre dans 100 % du collectif de travail (les femmes en représentant 75 %), et 80% des postes de direction de l'entreprise sont occupés par des femmes. Inditex emploie également 1 698 personnes en situation de handicap.

2. Management du travail hybride :

Résultat : Les équipes ont digitalisé une partie de leurs activités, notamment pour celles s'occupant de la vente en ligne. Ainsi, le traitement des demandes en lien avec le statut des commandes, les délais de livraison ou les opérations en ligne est une composante essentielle de leur travail.

Indicateurs de réussite : Au total, 45 443 721 contacts clients (appels, courriels, conversations WhatsApp et messages provenant de profils de médias sociaux) ont été traités en 2023.

3. Investissement dans la technologie et la formation de l'IOP (Inditex Open Platform) :

Résultat : L'entreprise a travaillé sa capacité à déployer des solutions numériques de façon constante, agile et polyvalente dans un environnement de plus en plus digitalisé.

Indicateurs de réussite : L'IOP a été mise en œuvre dans 5 800 magasins des marques du groupe. Cela représente 100 % des installations de l'entreprise.

Conclusion

La transition vers un modèle de travail hybride et à distance comporte des défis spécifiques, comme celui d'accompagner le changement de mentalité des employé·es et des managers qui voient le travail en présentiel comme une garantie de productivité. Garantir une communication transparente et la poursuite des projets avec des équipes géographiquement dispersées a nécessité un investissement plus important dans les outils digitaux et un management plus souple. Gérer ces différences et assurer l'équité entre les différents modes de travail a été un défi. Inditex a dû investir dans des plateformes de collaboration, améliorer la cybersécurité et former les employé·es à l'utilisation de nouveaux outils numériques pour mettre en œuvre efficacement le modèle hybride.