

Mise en œuvre des directives sur le travail hybride et à distance

Informations sur l'étude de cas

Organisation : Repsol

Taille : 24 099 employé-es

Lieu : Madrid, Espagne

Secteur : Énergie

Contexte opérationnel

Repsol est une entreprise de l'énergie opérant au niveau mondial, fondée sur l'innovation, l'efficacité et le respect, qui crée de la valeur pour le progrès de la société de manière durable. La numérisation et la technologie jouent un rôle fondamental dans la réalisation de l'objectif de Repsol de zéro émissions nettes d'ici 2050. En outre, l'entreprise utilise des technologies numériques telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus robotiques (APR) et l'analyse avancée des données.

Problème et opportunité

Le problème : Repsol est une entreprise mondiale très diversifiée, présente dans plusieurs pays, avec des activités principales fondées sur des opérations industrielles. Le plus grand défi a été de mettre en œuvre des directives cohérentes en matière de travail hybride et à distance (THD), en tenant compte des salarié-es dont les fonctions exigent une présence physique, ainsi que de celles et ceux qui sont en déplacement ou en voyage de manière fréquente. Un autre défi a été la sensibilisation à la cybersécurité de toutes et tous les employé-es, fournisseurs et tiers, principalement pendant la pandémie. Repsol avait les moyens de gérer ces risques qui existaient auparavant, mais il a fallu renforcer les mesures de sécurité.

L'opportunité : Depuis 2008, les employé-es de Repsol, dont les fonctions le permettaient, ont pu faire du télétravail. En 2019, ce mode de travail a été intégré dans le *Repsol Work Model*. En 2020, avec la pandémie, leur modèle de travail hybride était prêt à être mis en œuvre sans que cela ne perturbe les activités.

Ce qui a été fait

1. Déploiement d'un environnement de travail numérique :

Action : Le *Digital Workplace* est le fruit d'un effort conjoint entre la Direction Générale des Ressources Humaines, la Direction des Technologies de l'Information et de la Digitalisation, ainsi que la Gestion des Actifs.

Exemples : Le télétravail flexible maximise l'adoption de la technologie et a atteint près de 100 %. Ensuite, l'entreprise s'est concentrée sur l'amélioration de l'expérience collaborateur autour du travail en équipe, de la mobilité, de la collaboration efficace et de l'organisation des réunions.

À cette fin, un réseau interne chargé de la conduite du changement a été créé, en plus de l'automatisation des processus par les employé·es et de la création de près de 500 applications.

Grâce au modèle de travail Repsol (*Repsol Work Model*), il a été possible de réduire le temps consacré aux réunions et d'augmenter les échanges individuels entre chaque membre de l'équipe et son manager, dans une logique de gain d'efficacité au quotidien et de réduction du phénomène généralisé de réunions excessives et improductives.

2. Consolidation de la cybersécurité et de l'usage du cloud

Action : Communication axée sur la sensibilisation des employé·es à l'augmentation des menaces en matière de cybersécurité.

Exemples : L'entreprise a renforcé les formations dédiées aux connaissances et aux pratiques en matière de cybersécurité, bien qu'elles aient déjà été déployées depuis 15 ans. L'adaptation préalable de ses systèmes de cybersécurité et le passage de ses services et ressources informatiques au « cloud », domaine dans lequel Repsol était en avance, ont constitué des atouts majeurs pour déployer la pratique du télétravail à grande échelle. Depuis 2017, des stratégies étaient déjà proposées, mettant l'accent sur des dispositifs de sécurité centrés sur l'identification, les modes d'accès et la gestion des données, indépendamment de leur localisation et de la manière dont elles étaient consultées. Les protocoles de détection et de surveillance des incidents potentiels, les services de veille numérique ont été renforcés, et certains services ainsi que certaines infrastructures ont été redimensionnés et adaptés pour faire face au changement d'échelle.

3. Promouvoir la diversité

Action : Inclusion de différents groupes sociaux

Exemples : Depuis 2020, Repsol dispose d'un groupe de bénévoles qui travaillent pour l'égalité LGBTQ+ sur le lieu de travail, en créant un espace sécurisant qui contribue à attirer et à retenir les talents, à garantir le bien-être des employé·es et l'égalité des chances indépendamment de leur genre et orientation ou identité sexuelle, dans n'importe quel domaine et sur n'importe quel site de l'entreprise.

Résultats

1. Modalité de télétravail flexible :

Résultat : Repsol dispose d'un réseau d'accompagnement au changement de plus de 300 personnes dans tous les pays et toutes les régions et, en termes d'automatisation, elle compte plus de 2 000 acteurs, près de 20 000 processus automatisés par les employé·es et près de 500 applications générées.

Indicateurs de réussite : plus de 6 000 personnes qui bénéficient de la flexibilité après un changement culturel, une sensibilisation constante et des mesures axées sur la cybersécurité et l'utilisation du cloud qui rendent cela possible.

2. Maximiser l'adoption des nouvelles technologies :

Résultat : Le modèle qui combine le travail en face à face et à distance répond très bien aux besoins des employé-es à un niveau individuel, des équipes et de l'organisation. Cela dépend toujours de facteurs tels que le niveau de maturité d'une équipe, le moment du cycle de vie d'un projet ou d'un produit, la nature du travail et le type de tâche à accomplir.

Indicateur de réussite : près de 100 % des équipes ont adopté l'usage des nouvelles technologies.

3. QVT et attractivité :

Résultat : Les collaborateurs et collaboratrices de Repsol reconnaissent la valeur de ce mode de travail, qui est un élément clé pour attirer les meilleurs talents, car l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la flexibilité et le bien-être sont activement privilégiés. L'entreprise écoute, s'adapte et anticipe les réalités sociales et professionnelles.

Indicateurs de réussite : L'un des aspects les plus positifs de cette expérience réside dans l'évaluation faite par les employé-es du modèle de travail. Des niveaux de satisfaction proches de 90 % ont été atteints. Le soutien des organisations syndicales a également été obtenu.