



Bonne pratique - ISQe, Universidade de Aveiro

WP 2

Activité 1 (bonne pratique)

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092
Développé par l'Universidade de Aveiro | Octobre

2025



**Co-funded by
the European Union**



Fiche de bonnes pratiques

Nom/titre de la pratique :	« Modèle hybride : une culture d'entreprise adaptée à notre époque, flexible et axée sur les personnes »
Lieu :	Portugal
Taille et envergure de l'organisation :	Moyenne
Industrie/secteur :	Ingénierie et services techniques (R&D, développement de logiciels, conseil)
Coordonnées (pour le suivi, si disponibles) :	https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assente-nas-pessoas/
Informations supplémentaires :	N/A
Sources d'information/Références :	https://www.youtube.com/watch?v=onS-uwFo0aM https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assente-nas-pessoas/

Bonnes pratiques/Contenu

Principaux axes/biais observés :	Les modèles de travail à distance peuvent entraîner certains risques, notamment l'isolement social, un moindre engagement envers la culture organisationnelle et un manque de leadership adéquat. Cette pratique aborde : - une culture hybride centrée sur les employés : mettant l'accent sur l'autonomie, l'indépendance et le bien-être. – - environnement de travail flexible : aligner les valeurs organisationnelles sur les modèles de travail hybrides (Work Anywhere with Values & Engagement – WAVE) - leadership régénérateur : promotion d'équipes autogérées, dotées d'autonomie et d'un objectif collectif.
Description de la pratique :	D'innombrables enquêtes, telles que l'enquête Pulse of the American Worker Survey menée par Prudential, l'ont confirmé : 68 % des travailleurs affirment qu'un modèle de travail hybride est idéal. Cependant, le travail connecté ne se fait pas tout seul, en particulier dans les équipes dispersées. https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/. ISQe a mis en place un modèle de travail hybride permettant aux employés de choisir quand et où ils travaillent, en accord avec les valeurs de l'organisation.
Stratégie de mise en œuvre :	Pour surmonter ces défis, le modèle hybride propose des solutions permettant de combler ces lacunes grâce à des canaux de communication efficaces et des pratiques inclusives. À mesure que le lieu de travail évolue, de plus en plus d'entreprises reconnaissent l'importance de connecter leurs employés, où qu'ils se trouvent. Baptisé « Connected Workplace », ce modèle exploite des outils tels qu'Office 365, Teams et un système de gestion de l'apprentissage (Cornerstone) pour prendre en charge de manière transparente le travail à distance, sur site et hybride. Pour créer un lieu de travail véritablement connecté, les organisations doivent privilégier la communication bidirectionnelle, tirer parti des plateformes numériques pour favoriser la collaboration et cultiver une culture qui valorise la contribution de chaque membre de l'équipe. Les éléments clés sont les suivants : - Cadrage culturel : redéfinir le travail hybride sous le nom de WAVE, en mettant l'accent sur l'alignement avec les valeurs et l'engagement - Intégration des plateformes numériques : déploiement d'Office 365/Teams, de Cornerstone LMS, de systèmes CRM et d'outils d'économie d'espace de travail (par exemple, Working Office) pour gérer les plannings et les réservations. - Politique et formation : établir des lignes directrices pour la collaboration hybride et donner aux employés/cadres les moyens de travailler à distance sans perdre leur connectivité. - Soutien de la direction : impliquer les responsables pour favoriser l'inclusion et la communication dans les



Co-funded by
the European Union

	environnements hybrides.
--	--------------------------





Principaux acteurs concernés :	Les principales parties prenantes sont : - Les employés : les travailleurs sur site et à distance qui évoluent dans un environnement hybride. - Équipes RH et L&D : conception de politiques, de modules de formation et de pratiques standardisées. - Service informatique : gestion des plateformes numériques pour la collaboration et le partage des connaissances. - Managers/dirigeants : favoriser l'engagement, la confiance et la cohésion des équipes sur tous les sites. - Direction générale : fournir une orientation stratégique et des ressources pour l'adoption d'un modèle hybride. <i>« Nos équipes organisent désormais des réunions exclusivement consacrées au partage des connaissances et à l'innovation. » Pedro Reis Coelho, directeur des ventes et du marketing chez ISQe *</i>
---------------------------------------	---

	« Le nouveau modèle de travail vise à instaurer une culture d'entreprise adaptée au monde actuel, flexible et centrée sur les personnes. » <i>Pedro Reis Coelho, directeur commercial et marketing de l'ISQe*</i> *L'interview a été publiée dans le supplément spécial consacré aux meilleures pratiques RH du magazine RH Magazine, distribué avec le numéro 140, mai/juin 2022, de RHmagazine.
Résultats et mesures de l'impact :	Le travail connecté implique l'utilisation d'un réseau sécurisé et intégré d'outils et de plateformes numériques. Mais le travail connecté consiste également à favoriser les relations humaines. Les personnes sont au cœur de toute entreprise. Mettez en place des outils de communication qui permettent de joindre de manière égale les employés travaillant à distance, en déplacement et au bureau. En résumé, les principaux résultats sont les suivants : - Flexibilité accrue : les employés font état d'une meilleure intégration entre vie professionnelle et vie privée et d'une plus grande autonomie. - Engagement renforcé : les premiers signes suggèrent une meilleure collaboration et un meilleur accès aux connaissances partagées. - Réduction potentielle des coûts liés aux bureaux physiques : les outils de gestion de l'espace de travail contribuent à optimiser la présence sur site et les coûts. Indicateurs pris en compte : taux d'utilisation des plateformes numériques, scores d'engagement issus des enquêtes auprès des employés, habitudes d'utilisation des installations et participation aux formations.
Défis et obstacles potentiels à la mise en œuvre :	« Il ne fait aucun doute que les télétravailleurs font état d'effets plus négatifs sur leur santé mentale. La solitude, l'isolement et la dépression ont augmenté depuis le passage au télétravail. Le travail hybride contribue à atténuer cet isolement. En combinant travail au bureau et télétravail, les employés bénéficient d'une plus grande flexibilité et d'interactions sociales. » https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/. Dans le même ordre d'idées, certains défis sont mis en évidence : - Fatigue numérique : des interactions à distance prolongées peuvent réduire l'engagement au fil du temps. - Garantir l'équité : éviter toute préférence involontaire pour les employés sur site. - Fiabilité technologique : l'efficacité du travail hybride dépend de la stabilité des connexions et de la maîtrise des outils par les utilisateurs. - Mesurer la productivité et la confiance : passer d'une gestion basée sur la présence à une gestion basée sur les résultats nécessite un changement culturel. - Maintenir des liens informels : les modèles hybrides risquent d'éroder les interactions spontanées entre collègues.
Plan d'action pour réussir - recommandations pour reproduire ou adapter la	Compte tenu des éléments clés du modèle hybride, voici quelques facteurs clés : - Développez votre philosophie hybride (par exemple, WAVE) afin de signaler votre intention et votre objectif. - Adoptez des outils numériques intégrés : unifiez la



pratique :	communication, l'apprentissage, la planification et la gestion des ressources. - Formez vos dirigeants : pour faciliter la cohésion des équipes à distance et les pratiques inclusives. - Suivez les indicateurs hybrides : adoption du numérique, autonomie perçue, fréquence de collaboration, utilisation de l'espace de travail. - Combinez les modalités : combinez des journées sur site programmées avec des semaines centrées sur le télétravail ; préservez les événements sociaux et le mentorat.
-------------------	--



Principaux enseignements tirés :	La fonctionnalité hybride du modèle est cruciale à toutes les étapes : - Un modèle hybride bien pensé favorise la satisfaction et la fidélisation des employés. - La technologie est nécessaire, mais elle ne suffit pas : la culture et le leadership sont essentiels. - Les politiques hybrides doivent être évaluées en permanence afin d'éviter toute érosion de la culture.
	- L'alignement explicite sur les valeurs favorise la clarté et l'engagement dans le cadre d'arrangements flexibles.
Autres informations/remarques :	https://www.myhubintranet.com/connected-work/ https://www.researchgate.net/publication/373764714_The_Connected_Workplace_Characteristics_and_Social_Consequences_of_Work_Surveillance_in_the_Age_of_Datification_Sensorization_and_Artificial_Intelligence? https://www.researchgate.net/publication/369942110_The_future_of_work_work_engagement_and_job_performance_in_the_hybrid_workplace?



Co-funded by
the European Union

