

# Management hybride post Covid-19 : Nouveaux défis, enjeux et conséquences ? Étude de cas au sein de l'Université de Lausanne

**Elza Alexandra GATTO**, spécialisation Ressources Humaines

Directeur de mémoire : Pr. David GIAUQUE, Université de Lausanne

Expert : Martina VILDA, Université de Lausanne

Février 2024

# Management hybride post Covid-19 : Nouveaux défis, enjeux et conséquences ? Étude de cas au sein de l'Université de Lausanne.

Elza Alexandra GATTO

## Résumé

Cette étude post-Covid-19, en adoptant une approche qualitative basée sur des entretiens semistрукtrés menés auprès d'un échantillon de cadres au sein du Personnel Administratif et Technique (PAT), présente les défis, les contraintes et leurs implications pour les managers hybrides à l'Université de Lausanne.

Les résultats révèlent que la diminution des échanges pendant la période de télétravail imposé durant la pandémie de Covid-19 a affecté négativement la collaboration des managers hybrides avec leur équipe. Recréer des moments informels en présentiel devient essentiel pour préserver et maintenir les relations et interactions sociales au sein des équipes. Les managers doivent également surmonter des contraintes liées au cadre de collaboration défini par l'institution et précisé post Covid-19 par leur faculté de rattachement. Ils expriment des difficultés liées à la complexification de l'organisation du travail en mode hybride de leur équipe, attribuables aux exigences administratives et qui a pour conséquence d'augmenter leur charge de travail.

Dans ce contexte, les recommandations à l'institution universitaire et à ses managers hybrides suggèrent l'organisation régulière de réunions intégrant des moments d'échanges informels, le développement de compétences adaptées au travail hybride, la mise à disposition d'outils institutionnels d'aide à la planification hybride et la création d'un réseau de partage de bonnes pratiques pour accompagner et soutenir les managers hybrides dans leur adaptation aux nouvelles modalités de travail.

## Mots clés

Télétravail, travail à distance, travail hybride, management hybride, manager hybride, travail et organisation hybride, Technologie de l'information (TIC), New Way of Working (NWW), nouvelles façons de travailler, nouvelles formes d'organisation du travail, échanges formels, échanges informels, flexibilité organisationnelle, adaptation managériale, posture managériale, style de management, contraintes managériales.