VINCENT LENHARDT
Avec la contribution d'Hervé Béraud

# LE MANAGEMENT HYBRIDE

2e édition

## REPENSER LE LEADERSHIP ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE À L'ÈRE DE L'IA



interéditions

Maquette intérieure et couverture : Laurence Bricout

Photo : Patrick Tadié

Hybrid Management - Vincent Lenhardt est une marque déposée HYBRID MANAGEMENT® Vincent Lenhardt

© InterEditions, 2018, 2026 pour la présente édition

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-7296-2594-8

*La liberté, certes, n'est pas le dernier mot. La liberté est seulement une partie de l'histoire et la moitié de la vérité. La liberté est le versant négatif du phénomène positif de la responsabilité. En réalité, la liberté court le danger de dégénérer en abstraction si elle n'est pas vécue en termes de responsabilité. C'est la raison pour laquelle je demande instamment que la Statue de la Liberté de la Côte Est soit accompagnée par une Statue de la Responsabilité sur la Côte Ouest.*

**Viktor Emil Frankl, *Man's search for meaning*, 1959**

*Freedom, however, is not the last word. Freedom is only part of the story and half of the truth. Freedom is but the negative aspect of the whole phenomenon whose positive aspect is responsibleness. In fact, freedom is in danger of degenerating into mere arbitrariness unless it is lived in terms of responsibleness. That is why I recommend that the Statue of Liberty on the East Coast be supplemented by a Statue of Responsibility on the West Coast.*

**Viktor Emil Frankl, *Man's search for meaning*, 1959**



2 Préface Florent Menegaux

6 Avant-propos

**REPENSER LE LEADERSHIP ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE À L'ÈRE DE L'IA**

13 Avec le leadership hybride

**FAIRE LA BASCULE DANS L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

43 Un leadership qui suppose de

**CHANGER DE CADRE DE RÉFÉRENCE**

67 Un leadership incarné sur le terrain

**ADOPTER LES POSTURES DU MANAGEMENT HYBRIDE**

91 Un leadership qui impose d'

**AVOIR CONSCIENCE DE SA RESPONSABILITÉ EN MÊME TEMPS QUE DE SA LIBERTÉ**

113 Des acteurs coresponsables et interconnectés

**LES MODES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

149 L'humain, l'IA

**ET LE COLLECTIF**

175 Conclusion

Pour qui cherche à améliorer son leadership, ce livre de Vincent Lenhardt que vous vous apprêtez à lire est à la fois un recueil d'expériences vécues et une synthèse riche d'enseignements tirés de plusieurs décennies d'accompagnement de leaders et d'équipes mis en intelligence collective.

L'ouvrage marie des concepts novateurs avec des exemples éclairants pour permettre une meilleure assimilation, facilitée par une écriture fluide et l'enchaînement bien huilé des idées. Il décompose et modélise les différentes étapes du cheminement du leader et de ses équipes dans la mise en œuvre de l'intelligence collective, condition de la pérennité de l'entreprise dans le monde post-industriel où nous venons d'entrer. Cette conviction, développée tout au long de l'ouvrage, est aussi très forte pour moi : un dirigeant doit pouvoir être jugé à la fois sur sa capacité à préparer l'avenir économique de l'entreprise et sur sa capacité à mettre celle-ci en intelligence collective. Les transformations que nous avons à mener sont profondes ; les entreprises qui ne sauront ni s'adapter ni mobiliser leurs forces collectives risquent de connaître de très grandes difficultés[1].

Au fil des pages, Vincent Lenhardt nous invite aussi à nous questionner sur le rapport des individus au travail, à assumer nos doutes et nos fragilités, à reconnaître les véritables moteurs de l'engagement des personnes, à déconstruire nos cadres de références pour mieux les reconstruire, et finalement à accepter et apprendre à mieux vivre la complexité irréductible de la nature humaine et des choses. J'ai moi-même commencé à progresser le jour où j'ai accepté de ne pas me considérer comme un surhomme. Reconnaître ses fragilités et ses peurs ne diminue pas le leader ; cela lui permet de les regarder en face et d'avancer avec davantage de justesse.

Si les réflexions sur le leadership, le management hybride et la dynamique d'équipe, très puissantes, nécessitent un temps d'approfondissement certain pour une meilleure appropriation, les exemples et illustrations permettent de mieux comprendre comment entrer en action. Ils rappellent notamment que le management se joue au quotidien, au plus près du terrain : à titre d'exemple, dans une des usines Michelin, des agents de production ont formulé eux-mêmes une attente très claire à l'égard de leurs managers : que ceux-ci prennent soin des personnes afin que les équipes puissent, elles, prendre pleinement en charge le reste.

Le leader trouvera ainsi des clés indispensables pour ajuster ses postures managériales en fonction des circonstances et des stades de développement individuels et collectifs de ses collaborateurs. Un manager ne peut plus se limiter à une seule posture. Il doit parfois décider et donner un cadre ; parfois devenir une ressource qui aide les équipes à résoudre leurs difficultés ; parfois enfin être porteur de sens et permettre à chacun de comprendre pourquoi et pour quoi il agit. Ce qui compte est sa capacité à faire évoluer ce curseur avec discernement.

1- Certains témoignages personnels s'appuient notamment sur des thèmes et exemples développés par Florent Menegaux dans l'entretien « Être un leader, c'est donner le pouvoir à ses équipes », *Repère* n° 2, Chaire FIT² / *La Fabrique des Leaders Éclairés*, novembre 2021.

Je relis régulièrement des passages de ce livre pour les confronter à ma réalité vécue de dirigeant. Cela m'aide à mieux comprendre ce que je vis, à me remettre en question, à structurer et redonner un cadre théorique à mon action de leader. Je suis convaincu que les femmes et les hommes d'une entreprise ont des talents considérables. Le rôle du dirigeant et du manager est de donner de l'énergie, d'éliminer ce qui fait obstacle à l'expression de ces talents, et de créer les conditions dans lesquelles chacun peut avoir envie de contribuer.

Tout le monde n'aura pas la chance d'être coaché ou accompagné par Vincent Lenhardt lui-même. Mais en vous appropriant le contenu de cet ouvrage, vous accéderez à la part la plus substantielle de sa pensée sur le leadership et sur la mise en intelligence collective d'une équipe ou d'une organisation.

Pour ma part, je mesure la valeur de cet accompagnement. Les membres du comité exécutif Michelin sont accompagnés individuellement et collectivement. Ce travail crée un espace de recul et de parole différent de la relation hiérarchique ordinaire, dans lequel il devient possible d'aborder des sujets que l'organisation ne permet pas toujours d'exprimer. Nous avons également engagé ce travail avec les cent premiers dirigeants du Groupe, afin que chaque manager, chaque entité et, progressivement, chaque personne puisse se saisir de ces enjeux. Car la transformation collective suppose toujours, aussi, un travail sur soi.

Sous l'impulsion de Jean-Dominique Senard, notre Président, à la suite d'Édouard Michelin et de Michel Rollier, le Groupe Michelin a accéléré sa mutation en entrant dans une démarche de responsabilisation, d'engagement plus intense envers ses clients, de simplification et de digitalisation. Depuis plusieurs années maintenant, j'ai la chance d'être à ses côtés et à ceux du comité exécutif pour mener ces transformations. Nous avons voulu que cette transformation soit largement construite avec les équipes. Pendant deux ans, des groupes de travail transversaux, réunissant des personnes sans distinction de métier, de géographie ou de niveau hiérarchique, ont contribué à faire émerger les éléments de notre modèle de leadership. Une vaste enquête interne, qui a recueilli près de cent mille réponses, a également nourri cette réflexion et conduit à la formulation de notre modèle culturel, I CARE.

Car une entreprise est d'abord une collectivité humaine : des femmes et des hommes qui sont ensemble, décident ensemble et agissent ensemble. Pour moi, l'essentiel est que chacun puisse se dire : « C'est mon entreprise, c'est ma boîte », de l'agent de production jusqu'au dirigeant. Cela implique un profond changement de regard sur la hiérarchie. Son rôle n'est pas d'abord d'exercer un pouvoir fondé sur un titre ou une position ; il est de se mettre au service de la réussite des personnes et des équipes, en leur apportant les moyens, le soutien, le cadre et le sens dont elles ont besoin. C'est aussi ce qui nous a conduits à faire évoluer nos modes de travail, y compris au sein du comité exécutif, pour favoriser davantage de proximité et de coopération.

Comme la plupart des entreprises, Michelin est confronté à un bouleversement de son environnement, ainsi qu'à une complexité croissante des problèmes à résoudre et des questions à traiter. La globalisation des marchés rebat les cartes de notre paysage concurrentiel avec l'émergence de nouveaux acteurs. L'avènement d'Internet et le développement exceptionnel des technologies de l'information ont rapidement rendu obsolètes les avantages compétitifs créés par l'innovation. La digitalisation transforme en profondeur le rapport de nos salariés à notre entreprise, tout comme les attentes de nos clients. Cette évolution transforme également le rapport au pouvoir et à l'information. Les jeunes générations, qui représentent désormais une part importante de nos effectifs, n'acceptent plus un modèle strictement pyramidal : elles veulent comprendre le sens des décisions et participer à leur élaboration. Nous devons être capables de répondre à cette attente, non en renonçant à décider, mais en créant des organisations plus responsables, plus ouvertes et plus apprenantes.

Fortement impactés eux-mêmes dans leur business model par les nouvelles technologies, nos clients professionnels sont soumis à de très fortes pressions concurrentielles qu'ils répercutent sur notre entreprise. De leur côté, nos consommateurs rehaussent leur niveau d'exigence en s'efforçant de devenir acteurs de leur consommation. Face à ces lames de fond, nous devons à la fois être plus pertinents dans nos innovations et plus rapides dans leur mise au point, apporter plus de services, et constamment réduire nos prix donc nos coûts de revient, rassurer nos clients, démontrer la pertinence de leurs choix. C'est pourquoi nous accélérons nos efforts d'innovation, notamment autour des matériaux et des technologies qui prépareront les ruptures de demain. C'est aussi pourquoi nous renforçons notre culture de service au client, en développant les démarches qui permettent de mieux comprendre ses attentes et de concevoir avec lui des réponses plus pertinentes. Notre ambition est d'être à la fois une entreprise plus agile, plus simple, davantage guidée par les données et plus résolument centrée sur ses clients.

Notre Groupe existe depuis 1889. En 2025, il pèse 26 milliards de chiffre d'affaires, emploie directement près de 132 500 personnes et est implanté dans la plupart des pays du monde. Notre taille, notre présence industrielle forte de près de 120 usines et nos succès passés représentent à la fois une très grande force, mais également un défi lorsqu'il s'agit d'accélérer les transformations, d'augmenter notre agilité, de moderniser notre outil de production pour nous adapter à l'ère post-industrielle.

Le paradoxe est que chacun reconnaît la nécessité de s'adapter, alors même que le changement suscite souvent des résistances. Pourtant, comme dans la marche, il faut accepter un moment de déséquilibre pour retrouver un nouvel équilibre. L'entreprise n'échappe pas à cette loi : elle doit apprendre à bouger sans perdre sa raison d'être.

La clé de notre performance future et de notre pérennité réside dans notre capacité à mobiliser et à « mettre en

intelligence collective » l'ensemble de nos collaborateurs. Il s'agit de passer d'une vision de l'entreprise dans laquelle se côtoient l'économique et l'humain, à une vision dans laquelle l'entreprise fabrique sa performance économique « par et pour l'humain » en harmonie avec son environnement.

Chez Michelin, notre ambition est de faire vivre un rêve collectif, nourri des rêves individuels et des rêves d'équipe. Cette ambition s'inscrit dans une vision durable de notre responsabilité : rechercher le meilleur équilibre possible entre le développement des personnes, la protection de la planète et la performance économique et financière. Il ne s'agit pas de choisir entre ces exigences, mais de les tenir ensemble, à tous les niveaux de l'entreprise.

« Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer ». C'est en ces termes que notre raison d'être depuis son origine a été récemment formalisée. Nous innovons sans cesse pour contribuer à une meilleure mobilité physique dans la société, mais aussi pour accompagner et favoriser la mobilité intérieure des personnes qui travaillent au sein du Groupe. Nous ne sommes pas réunis seulement pour fabriquer des pneus : nous voulons contribuer à la mobilité du futur et, à travers elle, au progrès humain, en conciliant innovation et réduction de notre impact sur l'environnement.

Ce projet d'entreprise passionnant et extrêmement ambitieux, lancé il y a quelques années, s'inscrit en totale continuité avec la vision humaniste portée depuis plus d'un siècle par la famille Michelin, que résume la fameuse formule souvent citée de François Michelin : « Deviens ce que tu es ». À mon arrivée dans le Groupe, Édouard Michelin m'avait rappelé une règle simple et exigeante : la nature nous a donné deux oreilles et une seule bouche. Cette attention à l'écoute me paraît toujours essentielle ; elle conditionne la qualité du lien, de la décision et de l'action collective.

En succédant à Jean-Dominique Senard en 2019, je me suis efforcé de poursuivre ce grand projet qu'il a initié, et je me suis forgé cette conviction : ma meilleure contribution en tant que leader est d'avoir renforcé et démultiplié l'intelligence collective de toutes les femmes et de tous les hommes qui font au quotidien notre belle entreprise.

Le leadership ne doit pas être réservé à quelques personnes. Il est distribué dans toute l'organisation : dans les usines, les équipes, les fonctions support, au contact des clients et dans les instances de direction. C'est pourquoi je préfère voir, dans chacune et chacun, non un simple collaborateur, mais un acteur à part entière du projet collectif, capable de contribuer, de décider et d'agir avec les autres.

Si vous êtes dans une démarche similaire, si vous vous demandez comment améliorer votre management et votre leadership dans ce monde en mutation, le livre de Vincent Lenhardt devrait vous passionner. Et vous être très utile.

**Florent Menegaux,**
Président du Groupe Michelin

# *Repenser le leadership et l'intelligence collective à l'ère de l'IA*



**Vincent Lenhardt**

Il y a des livres qui naissent d'une intuition et que l'époque finit par rattraper. Celui-ci est de ceux-là. Lorsque parut la première édition de cet ouvrage, en 2018, le management hybride désignait encore, pour beaucoup, une modalité organisationnelle parmi d'autres – une réponse pragmatique à des contraintes de distance géographique ou de flexibilité opérationnelle. Huit ans plus tard, en 2026, il est devenu le nom d'une construction identitaire, individuelle et collective. Non plus une option d'aménagement du travail, mais le reflet, à l'échelon de l'organisation, d'une transformation civilisationnelle dont nous commençons à peine à mesurer l'amplitude. Ce n'est pas ce livre qui a changé. C'est le monde qui a rejoint ce qu'il pressentait.

Cette réédition n'est pas une mise à jour, elle est une mise en perspective nécessaire – celle d'une pensée confrontée à l'accélération de l'histoire, et qui se confirme dans le temps.

## De la disruption organisationnelle à la question anthropologique

Les mutations que nous traversons ne sont pas de nature simplement technologique ou économique. Elles sont d'ordre anthropologique. La période pandémique a agi comme un révélateur brutal et mondial : elle a contraint les organisations à expérimenter, en quelques semaines, des reconfigurations que personne n'aurait osé planifier sur cinq ans. La généralisation du télétravail, l'irruption