

VINCENT LENHARDT

Le management hybride

Mettre le leadership au service de l'intelligence collective

Préface de Florent Menegaux


INTERÉDITIONS

Maquette intérieure et couverture : Laurence Bricout

Photo : Patrick Tadié

Hybrid Management - Vincent Lenhardt est une marque déposée

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© InterEditions, 2018

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

ISBN : 978-2-7296-1864-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



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 responsibility. In fact, freedom is in danger of degenerating into mere arbitrariness unless it is lived in terms of responsibility. 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 de Florent Menegaux

4

Avant-propos

**CRÉER LES CONDITIONS DE LA LIBERTÉ,
DÉVELOPPER LE SENS DE LA RESPONSABILITÉ**

7

Avec le leadership hybride

FAIRE LA BASCULE DANS L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

37

Un leadership qui suppose de

CHANGER DE CADRE DE RÉFÉRENCE

61

Un leadership incarné sur le terrain

ADOPTER LES POSTURES DU MANAGEMENT HYBRIDE

85

Un leadership qui impose d'

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

107

Des acteurs coresponsables et interconnectés

LES MODES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

139

Conclusion



P our qui cherche à améliorer son leadership, ce nouveau 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. Au fil des pages, il nous invite à nous questionner sur le rapport de l'Homme 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. 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.

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. 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.

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.

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.

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 rendent rapidement 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. 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 (consomm'acteurs). 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.

Notre Groupe existe depuis 125 ans. Il pèse aujourd'hui 22 milliards de chiffre d'affaires, emploie directement près de 120 000 personnes et est implanté dans la plupart des pays du monde. Notre taille, notre présence industrielle forte de près de 90 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. 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.

« Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer ». C'est en ces termes que la Raison d'Être de Michelin 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. 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 ».

Alors que je me prépare à succéder, dans quelques temps, à Jean-Dominique Senard afin de poursuivre ce grand projet qu'il a initié, je me suis forgé cette conviction : ma meilleure contribution en tant que leader sera d'avoir renforcé et démultiplié l'intelligence collective de toutes les femmes et de tous les hommes qui font au quotidien notre belle entreprise.

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,
Gérant Commandité du Groupe Michelin



Créer les conditions de la liberté ; développer le sens de la responsabilité



Vincent Lenhardt

J'ai récemment accompagné le CEO d'une grande entreprise industrielle avec qui j'avais eu d'autres occasions de cheminer. Ce dirigeant, ayant déjà depuis plusieurs années et par étapes largement transformé son organisation, ne voulait plus fonctionner selon une démarche classique top down, avec un processus en cascade visant à générer un alignement des acteurs. Nous avons donc décidé de sortir du cadre hiérarchique, et d'interroger une trentaine de jeunes collaborateurs « à haut potentiel » sur leur vision de l'entreprise et de son avenir.

Quelque temps plus tard, j'ai présenté une synthèse des résultats de cette consultation. Mon interlocuteur a bondi à la lecture du document : « C'est saisissant !, m'a-t-il dit. Ces collaborateurs voient déjà ce que notre groupe peut devenir dans quelques années. Ils expriment mieux que moi-même l'ambition que l'on peut avoir pour cette entreprise. Ils sont en avance sur mes équipes de direction. En fait, ils nous précèdent... C'est à nous de les suivre et non l'inverse ! »... Et c'est ce que nous avons fait !

Depuis les années 1990, j'ai vécu de belles aventures comparables avec d'innombrables responsables de petites, grandes ou très grandes organisations. Dans des contextes à chaque fois différents, je les ai aidés à mettre en œuvre au



sein de leur écosystème une dynamique d'empowerment, de libération des énergies et de déploiement de l'intelligence collective. L'histoire que je viens de relater met en scène un « patron ». Mais ce dont elle parle intéresse tout acteur dans l'entreprise, indépendamment de son rôle hiérarchique, de son métier, de son identité professionnelle ou encore de ses niveaux de compétence et d'expérience.

C'est en tout cas à ce large public que j'entends m'adresser à travers cet ouvrage qui vise à partager le cœur d'une expérience d'une quarantaine d'années d'accompagnements individuels et collectifs de tous ordres. Initialement je l'avais conçu comme une sorte de carte de visite adressée aux responsables désireux de développer l'intelligence collective des acteurs et des entités (entreprise, plateforme, groupe de projet, équipe, start-up, etc.) dont ils ont la charge.

À la réflexion, et devant l'intérêt, les réactions et les nombreuses questions suscités par le document, j'ai jugé utile de l'enrichir par un ensemble d'illustrations vécues. Mon objectif est d'ouvrir au lecteur le champ des possibles et de lui préciser les paramètres qu'il devra prendre en compte en s'engageant dans la voie de ce que j'appelle le « management hybride » : le Quoi ?, le Comment ?, le Pour Quoi ?, le Qui ?, ainsi que les modalités d'un accompagnement à forte valeur ajoutée. Mon propos n'a évidemment pas la prétention d'épuiser le sujet, ni sur le plan théorique, ni sur le plan pratique. Impliquant toujours une dynamique vécue dans la complexité d'une communauté humaine, une démarche de mise en intelligence collective reste nécessairement spécifique et oblige à du « sur mesure ». Cet ouvrage invite donc à un dialogue entre les acteurs concernés, en vue d'une coconstruction toujours en mouvement. Il invite également le lecteur qui souhaiterait aller plus loin à se nourrir d'autres concepts et de pratiques rassemblées dans les publications citées au fil des pages et en bibliographie.

