L’IA sait produire, analyser, synthétiser… mais peut-elle fédérer ? Vincent Lenhardt répond dans Le management hybride

L’intelligence artificielle s’impose progressivement dans les entreprises, transforme les pratiques professionnelles et redéfinit les contours du travail collectif.

Mais au-delà des gains d’efficacité, son essor soulève des questions essentielles : quelle place pour l’humain dans les organisations de demain ? Comment préserver la confiance, la responsabilité et l’engagement des équipes ? Et quel rôle les managers doivent-ils désormais jouer ?

Avec la deuxième édition de *Le management hybride*, parue le 28 octobre 2026, Vincent Lenhardt, pionnier de Executive Coaching en France, propose une réflexion humaniste sur cette transformation.

Réalisé avec la contribution d’Hervé Béraud et préfacé par Florent Menegaux, président du groupe Michelin, l’ouvrage défend une conviction : la performance durable doit se construire par et pour l’humain.



L’IA, ce nouveau collègue qui oblige les managers à revoir leur copie

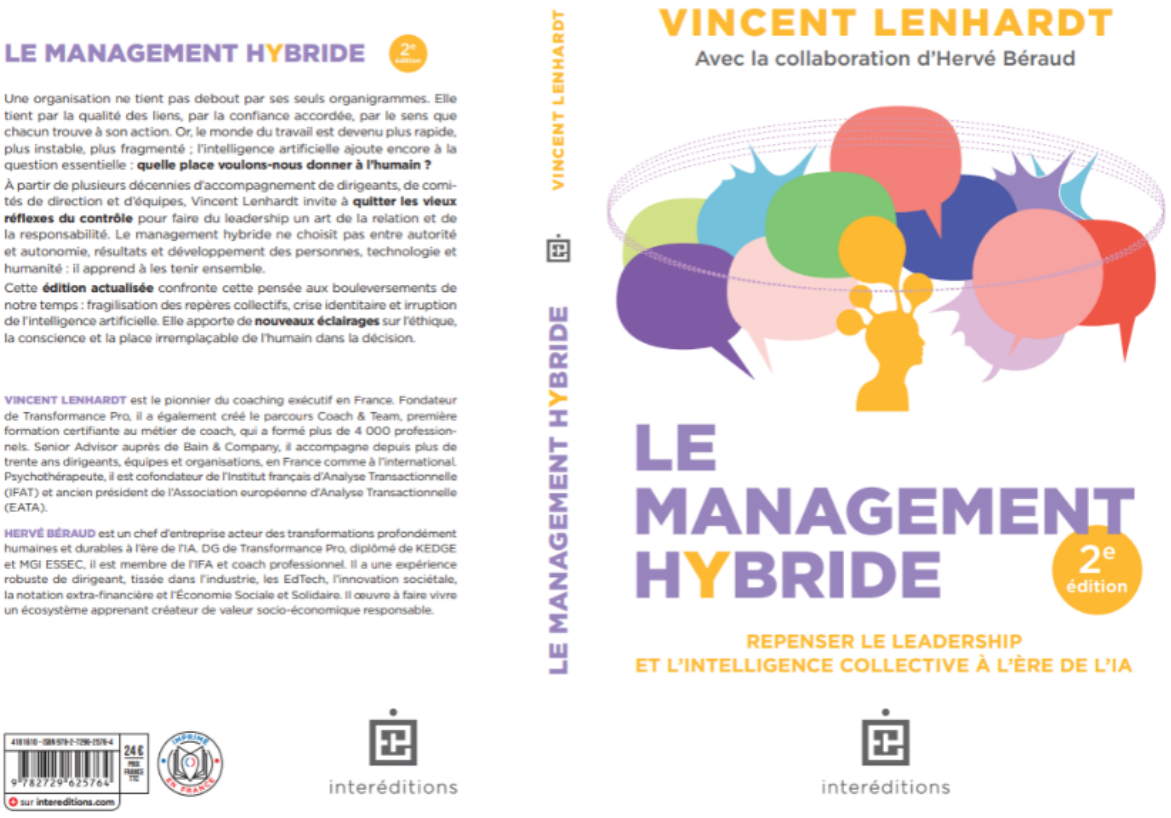
Un collaborateur disponible en permanence, capable de produire en quelques secondes ce qui nécessitait auparavant plusieurs heures, mais incapable d’empathie ou de responsabilité : l’intelligence artificielle bouleverse les équilibres au sein des équipes.

Son intégration soulève quatre questions essentielles :

- La place de chacun : comment préserver le sentiment d’utilité et la reconnaissance des collaborateurs ?
- Le pouvoir de décision : qui arbitre lorsqu’une recommandation provient d’une IA ?
- La confiance : comment permettre aux équipes d’exprimer leurs doutes face à une technologie qui semble tout savoir ?
- La responsabilité : comment garantir que les décisions restent pleinement assumées par les personnes ?

Dans « Le Management Hybride » Vincent Lenhardt propose de considérer l’IA comme un membre de l’équipe doté de compétences spécifiques, mais aussi de limites fondamentales.

L’enjeu n’est pas de s’opposer à la technologie, mais de définir les conditions d’une coopération dans laquelle l’IA contribue, tandis que l’humain conserve le discernement et la responsabilité.



Pour Vincent Lenhardt, le management hybride désigne une posture de leadership capable de concilier plusieurs dimensions indissociables :

- **La performance et le développement humain**, pour atteindre les objectifs sans réduire les collaborateurs à leurs résultats ;
- **L'autorité et l'autonomie**, pour donner un cadre tout en favorisant la responsabilisation ;
- L'efficacité individuelle et l'intelligence collective, pour dépasser les logiques de fonctionnement en silos ;
- **L'innovation technologique et le discernement humain**, pour faire de l'IA un levier plutôt qu'une finalité.

Cette conception invite à faire évoluer le rôle du manager : au-delà de l'organisation et du contrôle, il lui appartient de créer les conditions permettant à chacun de contribuer pleinement au projet collectif.

Faire de l’IA une alliée plutôt qu’une source de tensions : quatre pistes pour les entreprises

L’ouvrage explore des pistes concrètes pour accompagner l’intégration de l’intelligence artificielle dans les équipes.

1. Clarifier les règles du jeu. Définir les usages de l’IA, les processus de validation et les responsabilités pour éviter toute confusion entre recommandation technologique et décision humaine ;

2. Accompagner les inquiétudes, pas seulement les compétences. Former les collaborateurs à l’IA ne suffit pas. Il faut également pouvoir aborder les craintes liées à l’évolution des métiers, à la reconnaissance et à la perte de repères ;

3. Préserver les espaces de relation humaine. Les échanges sensibles, les conversations difficiles, les retours d’expérience et les moments de cohésion restent essentiels à la confiance collective ;

4. Réaffirmer la responsabilité du manager. L’IA peut contribuer à l’analyse et à la production de recommandations. Elle ne peut toutefois se substituer au jugement, à l’arbitrage et à la responsabilité éthique du dirigeant.

Ces quatre leviers illustrent une idée centrale : l’intégration réussie de l’IA dépend aussi de la qualité des relations humaines qui structurent l’organisation.

Et si la véritable révolution managériale consistait à redonner du sens au travail ?

Au-delà des usages de l’intelligence artificielle, Vincent Lenhardt invite à une réflexion plus profonde sur l’identité professionnelle.

Lorsqu’une technologie peut accomplir une partie des tâches auparavant confiées aux collaborateurs, la question de leur contribution prend une dimension nouvelle.

L’auteur mobilise notamment son modèle de la « colonne vertébrale de l’identité », qui articule différents niveaux de sens intervenant dans les comportements et les décisions.

Le management hybride propose ainsi de dépasser trois interrogations traditionnelles du management :

- **What** : que faut-il accomplir ?
- **How** : comment y parvenir ?

- **Why** : pourquoi agir ?

Pour proposer une quatrième dimension, le Who qui intègre les trois autres dimensions : **qui sommes-nous et que devenons-nous à travers notre action ?**

Cette approche replace l'identité, le sens et la responsabilité au cœur du leadership. Elle invite les entreprises à ne pas seulement s'interroger sur ce que leurs collaborateurs produisent, mais également sur les conditions de leur développement.

Une préface signée Florent Menegaux : l'intelligence collective à l'épreuve du terrain

La deuxième édition de Le management hybride bénéficie de la préface de Florent Menegaux, président du groupe Michelin.

Il y partage son expérience du leadership et des transformations engagées au sein du groupe, en soulignant notamment l'importance de la responsabilisation, de l'écoute et de la coopération.

Son témoignage met en lumière plusieurs enjeux auxquels sont confrontés les dirigeants : faire évoluer les pratiques hiérarchiques, encourager l'autonomie et mobiliser les talents autour d'un projet commun.

Une contribution qui donne une dimension opérationnelle aux réflexions de Vincent Lenhardt et illustre la place de l'intelligence collective dans les transformations des grandes organisations.

Vincent Lenhardt : près de quarante ans à penser et accompagner les transformations humaines

Fondateur de Transformance Pro en 1988, Vincent Lenhardt figure parmi les pionniers de l'executive coaching en France.

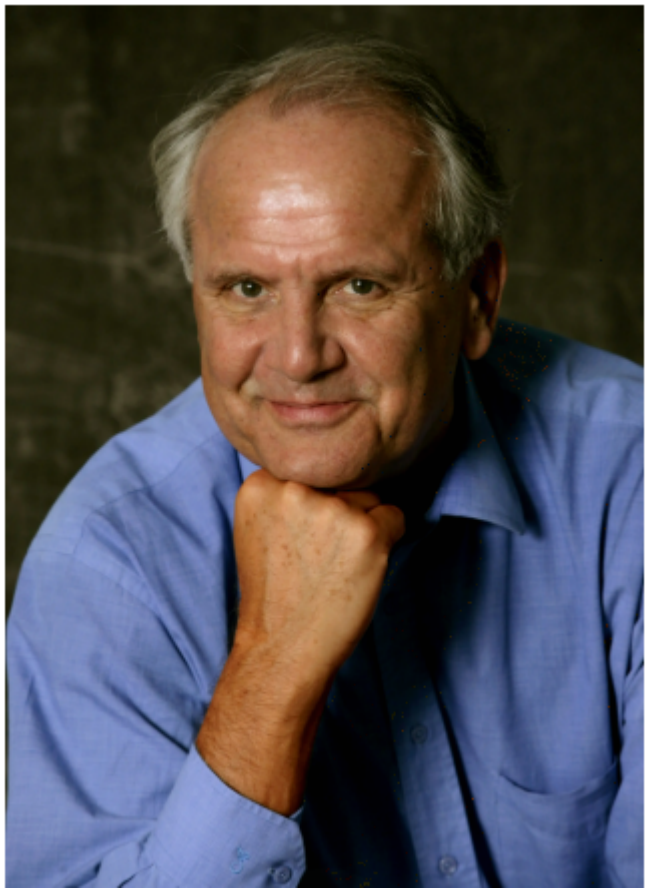
Son cabinet et son école accompagnent les dirigeants, les équipes et les organisations dans leurs transformations, en articulant trois dimensions : la personne, l'équipe et l'organisation.

Transformance Pro avec son écosystème de 9 écoles (France, Belgique, Maroc) a formé plus de 5000 Executive Coachs et Leaders Coachs.

Avec cette réédition, Vincent Lenhardt prolonge une réflexion nourrie de plusieurs décennies d'accompagnement et la confronte aux transformations contemporaines liées à

l’intelligence artificielle.

Un ouvrage destiné aux dirigeants, DRH, managers et professionnels de l’accompagnement qui souhaitent repenser la performance sans dissocier l’économique de l’humain.



Le livre en pratique

- Titre : Le Management Hybride
- Sous-titre : Repenser le leadership et l’intelligence collective à l’ère de l’IA ;
- Auteur : Vincent Lenhardt ;
- Contribution : Hervé Béraud ;
- Préface : Florent Menegaux, président du groupe Michelin ;
- Édition : 2e édition ;
- Date de parution communiquée : 28 octobre 2026 ;
- Informations : https://transformancepro.com/publications/.

Pour les journalistes : possibilité d’interviews, de rencontres avec l’auteur et de mise à disposition d’extraits du livre.

Informations presse

Site web : https://transformancepro.com/

Réseaux sociaux :
LinkedIn

Contact presse

Caroline Grange
cgrange@transformancepro.com
0615757925