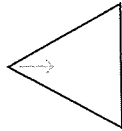


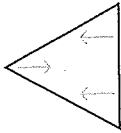
# Vincent Lenhardt : Le management hybrid

## 5 ÉTAPES



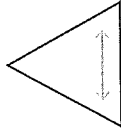
### L'ÉQUIPE TOP DOWN

Le leader définit la vision et prend seul les décisions qu'il fait appliquer. Si cela permet parfois d'avancer rapidement et avec une certaine efficacité, les acteurs risquent d'être maintenus dans la dépendance, la passivité et la rigidité face au changement.



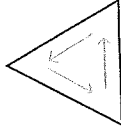
### L'ÉQUIPE TOP DOWN / BOTTOM-UP

Le leader agit « en patron » tout en recherchant les commentaires et avis de ses collaborateurs avant de prendre ses décisions ; il accepte même parfois qu'on lui dise « non ». La responsabilité se développe dans l'équipe à mesure que le leader écoute et ajuste ses décisions en fonction des *inputs* qu'il reçoit. Mais le système reste cloisonné (les équipes risquent de fonctionner en silos).



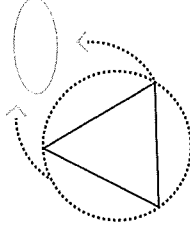
### L'ÉQUIPE TRANSVERSE

Le leader laisse aux équipiers l'espace suffisant pour qu'ils proposent des solutions après en avoir discuté les uns avec les autres, y compris en son absence. Les acteurs ayant atteint une forme d'indépendance sont capables de travailler en projets transverses.



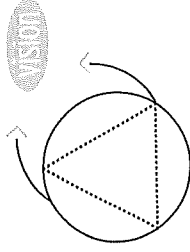
### L'ÉQUIPE ÉQUILIBRÉE

Le leader et ses collaborateurs discutent les propositions, préparent et prennent les décisions ensemble. L'équipe explore en confiance et en transparence les enjeux de l'organisation au-delà de l'opérationnel. Les acteurs travaillent en interdépendance. Le rôle hiérarchique est devenu second.



### L'ÉQUIPE « À VISION ÉMERGENTE »

Le leader prend la position d'un pair qui coconstruit la vision avec ses équipiers. L'intelligence collective se développe avec le partage des responsabilités et l'émergence d'une vision enrichie par les contributions de tous les acteurs fonctionnant en interdépendance. Le poids de la hiérarchie disparaît.

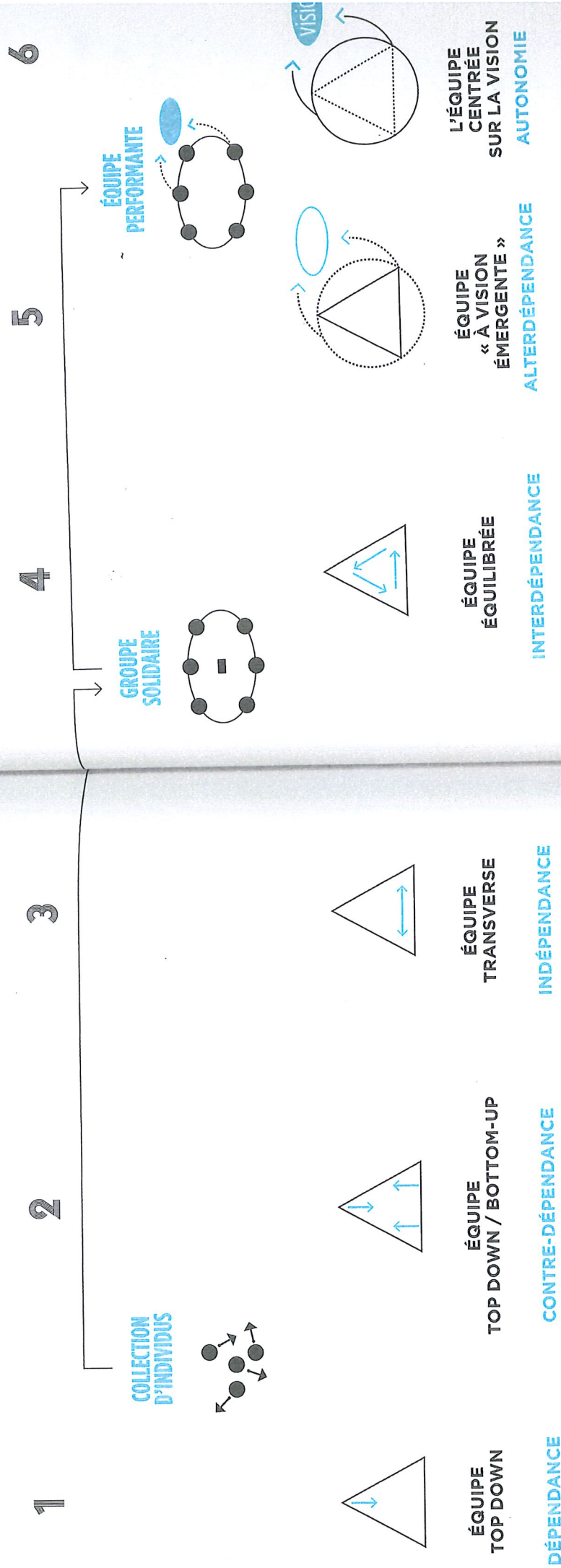


### L'ÉQUIPE CENTRÉE SUR LA VISION

La vision coconstruite guide les décisions et les actions à tous les niveaux. Tous les acteurs sont en ligne avec la vision. Déploiement généralisé de l'intelligence collective.

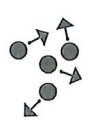
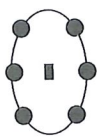
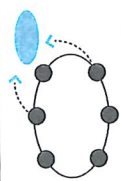




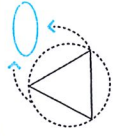
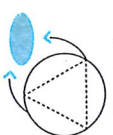
Vincent Verhaegh: le management hybride

# LE PARCOURS DU LEADERSHIP DISTRIBUÉ, EN SIX ÉTAPES



Vincent Lenhardt: Le management hybride

SYNTHÈSE DES MODÈLES DE TRANSFORMATION DES ÉQUIPES

COLLECTION D'INDIVIDUS		GRUPE SOLIDAIRE	ÉQUIPE PERFORMANTE
Représentation schématique			
Étapes de développement	<div><div>1- Top down</div><div>2- Top down-bottom up</div></div>	<div><div>3- Transverse</div><div>4- Équilibrée</div></div>	<div><div>5- Circulation Vision émergente</div><div>6- Centrée sur la vision</div></div>
Focalisation des acteurs	Les contenus / l'expertise	Les processus / les relations Les contenus / l'expertise	Le sens Les processus / les relations Les contenus / l'expertise
Position des acteurs	Chacun vise l'excellence dans ses attributions propres	Chacun se vit comme un « joueur d'équipe » qui apporte sa contribution à la réussite des objectifs du groupe	Chacun se vit comme responsable et porteur de la vision et des finalités de l'organisation dans son écosystème
Représentation de l'entreprise	Mécanique et hiérarchique	Systémique et transversale mais close sur elle-même (boucles de rétroaction fermées)	Systémique et ouverte, holistique et holomorphique
Mode relationnel	Monologique (logique du « ou »)	Dialogique (logique du « et »)	Téléologique (logique du « car »)
Causalité qui sous-tend la dynamique des acteurs	Linéaire $A \rightarrow B$ Cause Effet	Circulaire $A \leftrightarrow B$ A et B sont cause et effet	Récurrente 