

Filip Vandendriessche

Han Looten

# L'art de DIRIGER SANS CHIFFRES



EYROLLES

# L'art de **DIRIGER** sans chiffres

La hiérarchie et le contrôle ne garantissent plus le succès. Plus que jamais les résultats reposent sur un travail d'équipe. Dans cet ouvrage, les auteurs expliquent comment atteindre facilement ses objectifs en impliquant davantage ses collaborateurs dans l'organisation, et en mettant en place un management par les résultats.

Ce management n'est pas une simple recette de cuisine, il varie selon les ingrédients disponibles, les saisons et l'inspiration du chef. La manière dont il doit être envisagé dépend du contexte et de l'appétit de l'organisation. Ce type de management associe les objectifs de l'entreprise à une culture favorable au développement des compétences individuelles et tournée vers le client et la qualité de service.

Il améliore la coopération et permet d'installer des changements sans provoquer de conflits au sein des entreprises.



**Filip Vandendriessche** est le fondateur de FVDacademy et de Outputacademy. Il est l'auteur de l'ouvrage *Diriger sans imposer* et le père du concept d'input output management. Il conseille des consultants, des comités de direction et est surtout actif comme conférencier.



**Han Looten** est un entrepreneur et conseille des comités de direction. Il est le cofondateur de FVDacademy et Outputacademy. Il coache de jeunes entrepreneurs en phase de transition et supervise des conseils d'administration. Il est également rédacteur pour la radio et la télévision. Il a été directeur général de GITP international de 2003 à 2009.

# L'ART DE DIRIGER SANS CHIFFRES

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Ce livre est traduit de l'ouvrage néerlandais  
*Leidinggeven zonder cijfers* (Lannoo, 2014)  
par Annick Devaux.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017  
ISBN : 978-2-212-56597-3

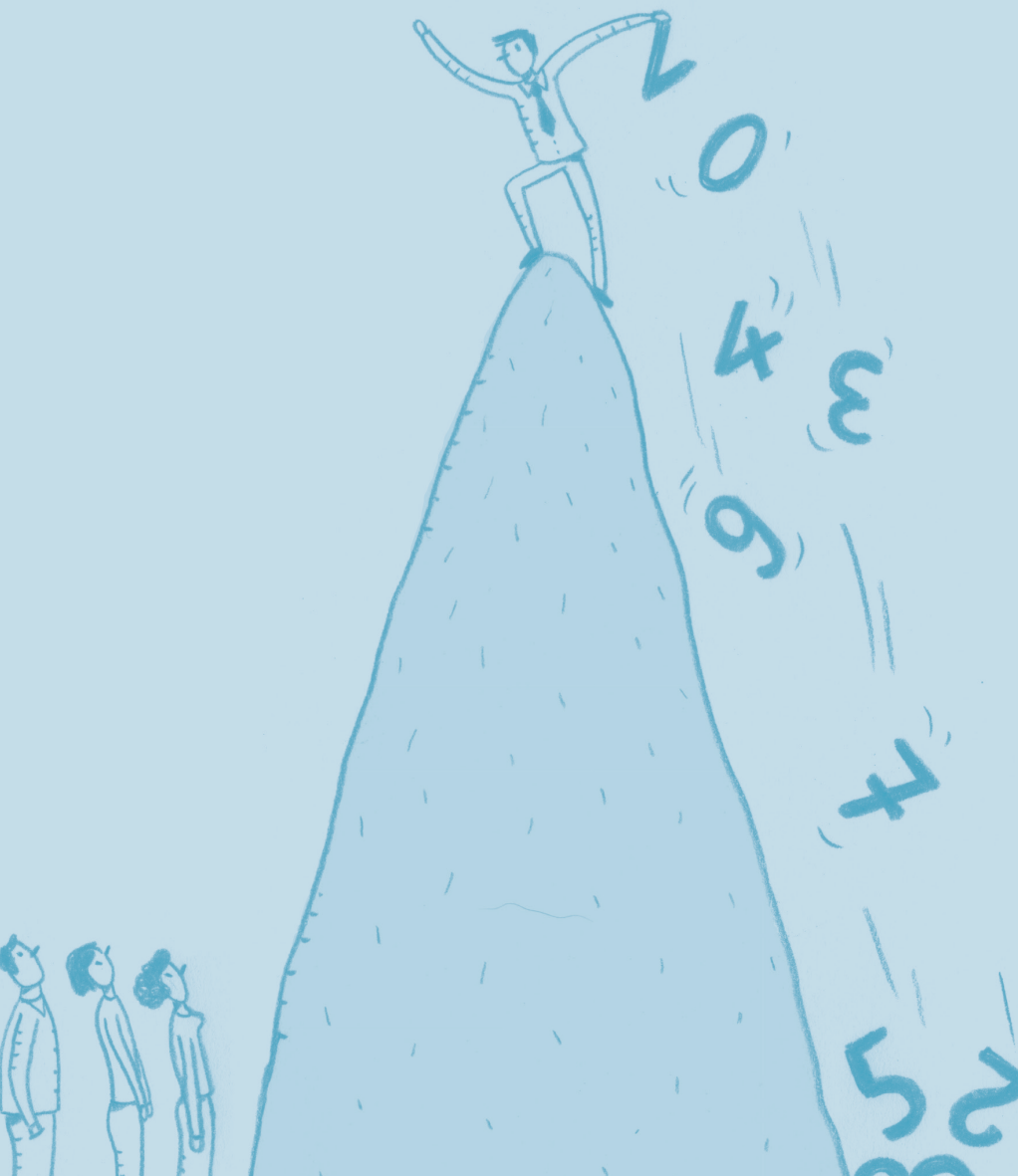
Filip Vandendriessche  
Han Looten

# L'ART DE DIRIGER SANS CHIFFRES

EYROLLES



# L'art de diriger sans chiffres



# SOMMAIRE

<b>À PROPOS DE CE LIVRE</b> .....	9
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	11
Que pouvez-vous attendre de ce livre?.....	11
Que trouverez-vous dans ce livre?.....	12
<b>INTRODUCTION</b> .....	15
Quelle structure de concertation?.....	16
Une nouvelle approche?.....	17
Un nouveau type d'encadrement?.....	18
Un nouveau type de management?.....	19
Un nouveau mode de pensée?.....	20
<b>CHAPITRE 1 SOLUTION OU RÉSULTATS?</b> .....	23
Petit cas pratique.....	23
L'essentiel du management par les résultats.....	25
Passer du management par les solutions au management par les résultats.....	32
D'un management du « contenu » et du « comment » à un management du « quoi » et du « processus ».....	36
Passer de la « quantité » à la « qualité ».....	37
Diriger dans la confiance au sein du cadre défini.....	41
Les solutions viennent du « bas ».....	41
<b>CHAPITRE 2 L'ENTONNOIR DU MANAGEMENT</b> .....	45
La frontière du management.....	46
Sans chiffres, pas d'accord sur le problème.....	54

Comment convaincre vos collaborateurs de l'existence d'un problème? .....	56
Comment convaincre vos pairs et vos supérieurs de l'existence d'un problème? .....	59
Le but ou l'objectif .....	62
Les critères .....	63
Pourquoi l'entonnoir du management est-il efficace? .....	69

### CHAPITRE 3 POURQUOI LE MANAGEMENT PAR LES RÉSULTATS FONCTIONNE-T-IL ? .....

---

Quelles conséquences pour le management? .....	74
Quelle solution? .....	74
Quels avantages? .....	75
Un défi pour le manager .....	80
Comment réussir l'introduction du management par les résultats? .....	84
La sécurité illusoire du management par les moyens	88
Votre entreprise est-elle gérée en fonction des résultats? .....	95

### CHAPITRE 4 UNE AIDE POUR MIEUX GÉRER SES COLLABORATEURS .....

---

Quand pouvez-vous diriger par les résultats? .....	99
Le manager idéal .....	105
Trois excuses pour s'accrocher au management par les solutions .....	106
Le management par les résultats, condition <i>sine qua non</i> du télétravail .....	108
S'investir dans la relation avec le collaborateur .....	109
Évaluer le style de management .....	114



## SOMMAIRE

---

<b>CHAPITRE 5 COMMENT INSTALLER LE MANAGEMENT PAR LES RÉSULTATS DANS L'ENTREPRISE ?</b> .....	119
Le cycle de vie des organisations.....	120
La dynamique des organisations.....	124
Les périodes d'une organisation.....	128
Annoncer un changement.....	136
<b>CHAPITRE 6 SYNTHÈSE ET COMPLÉMENTS DE L'APPROCHE</b> .....	139
La formulation de la vision.....	139
Le développement de l'entreprise.....	151
Les conflits .....	157
<b>CONCLUSION</b> .....	167
<b>LES AUTEURS</b> .....	169
<b>INDEX</b> .....	173



# À PROPOS DE CE LIVRE

Ce livre s'adresse aux managers qui désirent voir leur entreprise réussir et leurs collaborateurs s'épanouir et être heureux. Si vous vous demandez comment susciter chez vos salariés l'envie de proposer eux-mêmes des solutions, ce livre vous sera d'une aide précieuse.

Le sujet de cet ouvrage est le management par les résultats, aussi appelé « *output* », la seule forme de management qui résiste à l'épreuve du temps.

Ce livre apporte une réponse aux questions suivantes :

- Comment, en tant que manager, organiser le travail de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise ?
- Comment permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences tout en mettant leur talent au service de l'entreprise ?

Cet ouvrage apporte également une réponse à ceux qui désirent installer un changement tout en évitant les conflits, ce qui leur permet, ainsi qu'à leur organisation, de gagner en flexibilité et de s'adapter plus facilement aux évolutions.

Nous avons écrit ce livre suite à la requête de jeunes consultants qui nous ont demandé d'explicitier notre théorie du management par les résultats, enrichie de notre expérience de mise en œuvre du changement dans les entreprises. Avec Annick Devaux, nous avons en effet créé la Filip Vandendriessche Academy, cabinet de consulting qui vise à déployer le management par les résultats dans les entreprises.

Puis les circonstances nous ont amenés à lancer l'Output Academy, qui a pour ambition de développer un réseau de franchisés pour développer le management par les résultats en Europe, en nous appuyant sur notre expérience en la matière en Belgique et aux Pays-Bas. Une dizaine de jeunes consultants vont faire de cette ambition une réalité dans les années à venir sous la direction de Diederik Stolk, directeur de l'Output Academy.

Cet ouvrage, qui ne prétend pas être complet, explique notre théorie tout en l'illustrant avec des exemples concrets de notre pratique. Nous espérons ainsi démontrer ce que nous souhaitons mettre en place.

Bonne lecture !

# AVANT-PROPOS

## QUE POUVEZ-VOUS ATTENDRE DE CE LIVRE ?

Dans cet ouvrage, nous vous expliquons tout d'abord ce qu'est le management par les résultats et en quoi il diffère du management par les solutions, aussi appelé «input».

Vous y trouverez également une comparaison entre les anciens et les nouveaux comportements, ainsi qu'une analyse des raisons et des circonstances dans lesquelles le management par les résultats fait la différence. Vous saurez quels avantages il offre aux managers, aux collaborateurs et à l'entreprise.

Vous apprendrez également comment mettre en œuvre au quotidien le management par les résultats et vous familiariserez avec des techniques simples pour adapter votre style d'encadrement.

Autre «plus» de ce livre, l'analyse du rôle du management par les résultats dans le développement des organisations. Changer n'est pas toujours facile... D'où provient cette difficulté? Comment le management par les résultats facilite-t-il le changement?

Enfin, vous comprendrez que ce nouveau modèle de management est à la fois un instrument pratique et une nouvelle philosophie qui facilite le changement dans les entreprises.

### QUE TROUVEREZ-VOUS DANS CE LIVRE ?

Dans le chapitre 1, nous vous expliquons en quoi consiste le management par les résultats et ce qui le différencie du management par les solutions.

Dans le chapitre 2, vous saurez tout sur la théorie de l'entonnoir du management. Nous insistons en outre sur le rôle du manager lors de la définition du problème, de l'objectif, des critères et de la solution. Vous comprendrez quand les chiffres sont nécessaires et quand ils provoquent un problème, et serez sensibilisé à l'importance d'utiliser des critères vérifiables. Vous apprendrez enfin à définir quand il est nécessaire que vous vous imposiez et quand mieux vaut lâcher prise.

Dans le chapitre 3, nous vous présentons les avantages que ce type de management apporte aux nouvelles formes d'organisations. Nous y étudions en outre les comportements que les managers doivent adopter et les conditions requises pour une mise en œuvre réussie du management par les résultats dans l'entreprise. Vous apprendrez enfin comment gérer la résistance au changement et réagir face aux fausses vérités.

Le chapitre 4 est consacré à la façon d'appliquer le management par les résultats au niveau des collaborateurs. Sont-ils tous capables d'accepter ce type d'encadrement ? Quelles sont les conditions de son utilisation ?

Dans le chapitre 5, nous exposons ici les conditions préalables au recours au management par les résultats, avant de conclure par l'analyse des conditions nécessaires pour réussir la généralisation de son usage.

## AVANT-PROPOS

---

Dans le dernier chapitre, nous approfondissons différents aspects essentiels, dont notamment les possibilités qu'offre le management par les résultats pour le développement des entreprises, l'élaboration d'une vision pour ces dernières et la gestion des conflits.

Un patron qui impose  
les solutions met  
ses collaborateurs à l'abri.





# INTRODUCTION

Votre entreprise est sans doute née de la rencontre de personnes qui partagent une passion et ont décidé de se réunir pour concrétiser une idée, créer un produit ou offrir un service. En fonction du succès de l'initiative de départ, l'expérience se poursuit par l'embauche de collaborateurs, la division des tâches, et l'instauration de règles et de procédures. Les entreprises ont toujours existé, depuis que les êtres humains ont constaté qu'il était plus facile de survivre en collaborant avec les autres qu'en restant seul.

Peut-être existait-il déjà une forme d'entreprise chez nos ancêtres qui chassaient le mammoth avec une partie du groupe pendant que d'autres membres de la famille prenaient soin du feu? Ceux qui couraient vite et chassaient habilement encerclaient l'animal, tandis que ceux qui maniaient la lance avec dextérité jouissaient du privilège de tuer la proie. Enfin, celui qui trouvait facilement les baies préparait l'accompagnement.

Peut-être accordait-on déjà à l'époque de l'importance aux talents individuels et avait-on compris l'avantage de recourir aux talents de chacun plutôt que de faire faire tout par tout le monde? Puisque la division des tâches améliore l'efficacité d'un groupe, il est logique qu'on ait cherché à améliorer l'efficacité des organisations.

Le Docteur Jan van Vucht-Thijssen attribue la première théorie des organisations à Moïse et à son frère Aaron, lorsque le premier s'est trouvé chargé de mener à bien la traversée du désert, quand le peuple juif a fui l'Égypte