

QUAND  
VOTRE  
SOLUTION  
DEVIENT  
LE  
PROBLÈME

gérer  
magistralement  
votre  
entreprise  
avec le  
modèle  
input/  
output

Filip Vandendriessche  
& Rik Moons

 | LANNOO  
CAMPUS



# TABLE DES MATIÈRES

Préface	9
Cadre, objectif et remerciements	11
Introduction	15
<b>1 EN QUOI CONSISTE LE MODÈLE DE MANAGEMENT ORIENTÉ VERS L'INPUT/L'OUTPUT ?</b>	<b>19</b>
Quelle est la différence entre diriger par l'output et diriger par l'input ?	21
Un manager orienté vers l'output dirige par l'output et s'affranchit de l'input	23
Diriger par l'output ou par l'input dépend de la personne et de la situation	27
Où s'arrête le management orienté vers l'output ?	
Où commence le management orienté vers l'input ?	29
Pourquoi diriger par l'output ?	34
Pourquoi diriger par l'output ? En quoi consiste votre mission ?	36
C'est un modèle à sens unique	46
Les critères sont le point de basculement entre le management orienté vers l'output et le management orienté vers l'input	54
Comment un manager parvient-il à formuler des critères	56
Conditions d'application des critères	60
Le modèle est tridimensionnel – la pyramide de conflit	65
Le modèle affecte n'importe quel niveau hiérarchique	68
Langue et sémantique	75
<b>2 POURQUOI LA DISTINCTION ENTRE INPUT ET OUTPUT EST-ELLE CRUCIALE ?</b>	<b>79</b>
Quand le comportement directif du leader est-il abusif ou justifié ?	80
Le conflit porte-t-il sur l'input ou sur l'output ?	87
Diriger par l'output stimule la créativité	91
Les droits et les obligations du manager et du collaborateur	96
Le système de rémunération correspond-il à l'objectif de l'organisation ?	98
<b>3 LA VISION</b>	<b>111</b>
Pourquoi la vision est-elle primordiale ?	112
Qu'est-ce qu'une vision et pourquoi est-elle primordiale ?	114
Comment aboutir à une vision ?	127
Comment formuler une vision motivante ?	133

<b>4</b>	<b>QUAND UN MANAGER DIRIGE-T-IL PAR L'INPUT ET QUAND DIRIGE-T-IL PAR L'OUTPUT ? QUAND DIRIGE-T-IL PAR LE QUANTITATIF, ET QUAND PAR LE QUALITATIF ?</b>	<b>163</b>
	Scénario de réussite	164
	Scénario d'échec	167
<b>5</b>	<b>COMMENT CONVAINCRE VOS COLLABORATEURS DE VOTRE VISION ?</b>	<b>173</b>
	Push the problem ... pull the solution	178
	Comment vendre un changement lorsqu'on occupe une position hiérarchique ?	181
<b>6</b>	<b>COMMENT CONVAINCRE VOS COLLÈGUES ET VOTRE CHEF DE VOTRE VISION ?</b>	<b>193</b>
	Comment vendre une vision ou un changement lorsqu'on exerce un pouvoir basé sur l'expertise ?	197
<b>7</b>	<b>COMMENT GÉRER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT ?</b>	<b>205</b>
	Qui donne peut demander	206
	Qui offre des garanties peut formuler des exigences	208
	Prenez la résistance au sérieux	213
	Celui qui questionne dirige	214
	Qui est faible peut devenir fort	215
	Le verbe « devoir » n'est guère motivant	216
	Communiquez d'égal à égal	217
<b>8</b>	<b>DIRIGER PAR L'OUTPUT OBLIGE À DÉLÉGUER</b>	<b>219</b>
	Déléguer : checklist	221
	Que signifie déléguer ?	222
	Les quatre conditions préalables pour déléguer les pouvoirs de décision	227
	Les dilemmes de la délégation	232
	Le paradoxe de la délégation	236
	Postface	238
	Littérature recommandée	240

# L'OBJECTIF DE CE LIVRE

→ **LE LEADER DEVIENT UN OUTPUT-MANAGER**  
IL DIRIGE PAR L'OUTPUT  
GRÂCE AU MODÈLE DE MANAGEMENT INPUT/OUTPUT



→ **RÉSULTAT :**  
MOINS DE CONFLITS  
MOINS DE PRÉOCCUPATIONS (EN DÉLÉGUANT PLUS EFFICACEMENT)  
DES COLLABORATEURS SATISFAITS, CRÉATIFS ET PRODUCTIFS

## DON'T

- ✗ DIRIGER PAR L'INPUT, SELON UNE APPROCHE ORIENTÉE SOLUTIONS
- ✗ CONFLIT ET FRUSTRATION
- ✗ TÂCHES ÉNERGIVORES

## DO

- ✓ DIRIGER SELON UNE APPROCHE ORIENTÉE **RÉSULTAT**  
(SE LIBÉRER DE L'INPUT)
- ✓ GRÂCE À DE BONS **CRITÈRES**  
(MULTIPLES ET VARIÉS, FORMULÉS ANTICIPATIVEMENT)
- ✓ AU MOYEN DU **LANGAGE** APPROPRIÉ
- ✓ AVEC UNE **VISION** MOTIVANTE  
(BASÉE SUR DES VALEURS UNIQUES QUI CRÉENT DU LIEN,  
UN POINT D'ANCRAGE, UNE ORIENTATION ET DES PRIORITÉS)
- ✓ PAR **DEGRÉS** (LE « NIVEAU » DU COLLABORATEUR)
- ✓ UNE APPROCHE **HABILE** ENVERS VOS COLLABORATEURS,  
VOS COLLÈGUES ET VOTRE PATRON

**L**  
**LA MANIÈRE DONT L'ENTREPRISE EST DIRIGÉE,**  
**ORGANISÉE ET LA MOTIVATION DES COLLABORATEURS**  
**AU SEIN DE L'ÉQUIPE SONT LES POINTS CRUCIAUX DU SUCCÈS.**

## PRÉFACE

# OSER ENTREPRENDRE UN CHANGEMENT

La profession de pharmacien, comme tant d'autres professions d'ailleurs, est en pleine mutation. Elle doit s'intégrer dans un monde en mouvance, plus concurrentiel et digital.

Depuis que j'ai intégré l'équipe du comité directeur de l'APB, la mission d'anticiper et de fortifier cette mutation est devenue notre principal défi. Si l'évolution est nécessaire, elle doit pourtant se faire en conservant les valeurs spécifiques du métier, véritables atouts garants de pérennité et de développement. Écrire ceci est assez facile, tout le monde en conviendra, le mettre en œuvre est une autre affaire ! Je me suis rendu compte que le travail sur l'environnement de la profession est une chose : budget, développement de nouveaux services et d'outils digitaux de support à l'activité officinale, positionnement stratégique dans la chaîne de soins, projets pharmacie 3.0... Cependant, le plus important et le plus difficile reste de modifier les habitudes et l'état d'esprit au niveau individuel.

Le pharmacien titulaire doit, en effet, oser entreprendre et se poser les bonnes questions. Réfléchir aux valeurs qu'il veut défendre, définir sa vision et sa mission, remettre en question sa manière d'agir et mettre en œuvre ce changement tout en y intégrant ses collaborateurs sont les étapes essentielles de ce processus. La manière dont l'entreprise est dirigée, organisée et la motivation des collaborateurs au sein de l'équipe sont les points cruciaux du succès.

Les pharmaciens ont reçu une formation de prestataires de soins qui leur a donné de grandes compétences en soins pharmaceutiques. Mais la pharmacie d'aujourd'hui est une véritable entreprise et ces compétences ne sont plus les seules nécessaires.

Ce livre vous ouvre une porte. Vous y découvrirez une nouvelle façon de travailler, comment motiver vos collaborateurs et utiliser leurs compétences pour atteindre ensemble les objectifs clairs que vous aurez définis pour votre entreprise. Cette approche me semble cruciale dans le moment charnière que nous vivons. Le leadership au sein d'une équipe officinale est la clé de voûte de la transformation des défis d'aujourd'hui en opportunités.

Avant tout, je suis intimement convaincu que cette approche est aussi une manière de contribuer à un épanouissement personnel en tant que pharmacien titulaire. Je vous souhaite une lecture inspirante.

Alain Chaspierre  
Pharmacien  
Président APB (2018-2019)



## CADRE, OBJECTIF ET REMERCIEMENTS

Il y a 23 ans déjà, Filip Vandendriessche se révéla être pour moi une véritable source d'inspiration, avec son premier livre *De input-outputmanager* (1996) [Le manager orienté vers l'input/l'output]. Deux décennies plus tard, il m'a choisi afin de défendre ses idées. Raison pour laquelle je souhaite tout particulièrement le remercier.

Après que Filip ait assisté à l'une des nombreuses conférences que je donne pour les prestataires de soins de santé, il s'est rapidement laissé séduire par l'idée de compléter son livre par des exemples tirés du monde des pharmaciens d'officine.

De plus, une mise à jour de son livre s'avérait nécessaire, notre monde ayant entre-temps considérablement changé. Avec l'introduction de la « nouvelle façon de travailler » est apparue une vision différente du leadership et surtout de la relation de confiance entre le leader et les collaborateurs. À cet égard, envisager les choses du point de vue de l'output revêt une importance capitale.

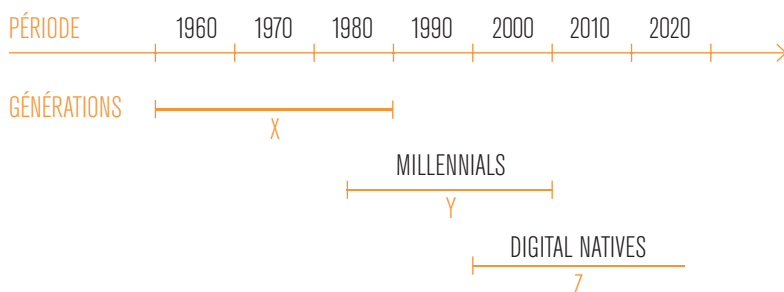
Il est frappant de constater que, malgré cette « nouvelle façon de travailler », nombreux sont les responsables qui possèdent souvent une vision unilatérale du leadership. Ce faisant, ils ne connaissent qu'un style directif fort, qui s'est montré particulièrement efficace par le passé. Nous les appelons donc des managers, plutôt que des leaders.

Mais cette époque est révolue. Nous sommes témoins, d'une part, de l'essor des ventes sur Internet et, d'autre part, de l'arrivée des leaders appartenant à la génération Y et des collaborateurs de la génération Z.

Les nouveaux leaders d'aujourd'hui appartiennent à la génération Y (*les millennials*, nés entre 1980 et 2000). Ils sont encore souvent confrontés à l'attitude obstinée des propriétaires et/ou des influenceurs de la génération X (groupe né entre 1960 et 1980).

De nos jours, les jeunes entrepreneurs de la fameuse génération Z (*les true digital natives* nés entre 1990 et aujourd'hui) disposent rarement de l'expérience ou des ressources financières nécessaires afin de démarrer un business. En revanche, ils ont une vision plus réaliste du comportement des clients mobiles de demain. Un

nouveau leadership est donc essentiel. Le management axé sur l'output constitue la clé du succès.



Je tiens à remercier ma collaboratrice Anja Vangaver. Sans elle, ce livre n'aurait pas vu le jour. Non seulement en raison de sa forte implication dans le projet, mais aussi parce qu'elle appartient à la génération Y et moi à la génération X.

J'adresse également ma gratitude aux pharmaciens suivants : Lieven Zwaenepoel, Hilde Deneyer, Marleen Haems, Marie Maisin, Pieter Vermeersch et Geraldine Janssens, qui me soutiennent et me conseillent dans mon travail depuis des années. En particulier Pieter et Geraldine, qui m'ont apporté leur éclairage sur les nombreux exemples issus du contexte des pharmacies que j'ai inclus dans ce livre et qui se trouvent dans les encadrés orange. Le pharmacien qui a peu de temps ou manifeste peu d'intérêt pour les concepts généraux peut se contenter de lire ces exemples.

Enfin, je remercie tout particulièrement Eric Wils et Malorie Moneaux pour leur relecture de la traduction française de ce livre.

Par ce livre, j'ai l'ambition de donner aux entrepreneurs actuels les outils qui les aideront à changer d'orientation en matière de leadership. L'entrepreneur d'aujourd'hui, surtout s'il n'appartient pas à la génération Y ou Z, ne s'est pas encore suffisamment adapté aux exigences et aux besoins actuels de ses clients et de ses collaborateurs.

Dans d'autres contextes professionnels, cependant, ces changements sont déjà ancrés beaucoup plus profondément. À titre d'illustration, j'ai choisi d'utiliser de nombreux exemples tirés de différents types d'industries.

Nous sommes conscients que le métier de pharmacien s'est fortement féminisé. Si je parle de pharmacien au masculin, c'est uniquement pour des raisons pratiques. Le mot pharmacien, tout comme le mot manager, est un mot masculin, mais, dans la pratique, la situation est tout autre.

En outre, j'écrirai désormais en « nous », et ce pronom recouvre le point de vue de Filip ainsi que le mien.

— *Rik Moons, Baardegem (Alost)*

**U**  
UN LEADER PEUT SE PERMETTRE DE NE PAS  
POSSÉDER DE SOLUTION.

EN REVANCHE, IL NE PEUT SE PERMETTRE DE  
NE PAS DISPOSER DES CRITÈRES AUXQUELS  
CETTE SOLUTION DOIT RÉPONDRE.

# INTRODUCTION

## LE CHAPITRE 1 DE CE LIVRE ...

introduit les avantages du management orienté vers l'output. Cette catégorie de management constitue une nouveauté très éloignée de la pratique quotidienne de nombreux managers. Nous décrivons ici les « critères » auxquels les solutions doivent répondre et qui remplissent une fonction charnière entre l'output et l'input.

## LE CHAPITRE 2 ...

définit la distinction entre input et output ainsi que la raison pour laquelle cette distinction est si importante. En résumé : il y a d'un côté le « le résultat souhaité » et de l'autre la façon dont nous atteignons ce résultat. Nous répondons à la question de savoir dans quelle mesure un dirigeant peut diriger. Quand doit-il s'arrêter ? Les managers efficaces dirigent par l'output (le « résultat ») et font preuve de « lâcher-prise » au niveau de l'input (le « comment »). Souvent, les managers souhaitent être orientés vers l'output, mais inconsciemment, ils adoptent un style de management orienté vers l'input.

## LE CHAPITRE 3 ...

traite de la nécessité d'avoir une vision et une mission. Une organisation ne peut être gérée efficacement que si vous, en tant que cadres supérieurs, avez formulé une vision commune. Premièrement, nous expliquons pourquoi la vision et la mission sont si importantes. Ensuite, nous vous exposons les critères tant de fond que de forme que vous devez respecter afin de reformuler votre vision d'une manière motivante. En effet, la plupart des visions formulées par les entreprises dépassent rarement le niveau du verbiage.

Dans le même chapitre, nous décrivons également l'importance et les risques des chiffres dans les formulations. « *Manage by vision, not by figures.* » Un chiffre ne constitue jamais une vision. Nous illustrons les cinq pièges des chiffres et fournirons des pistes pour les éviter. Nous vous indiquons également de quelle manière vous pouvez formuler une vision stimulante et inspirante de manière vérifiable. Vous vous familiariserez avec le concept de « qualitativement vérifiable », par opposition avec le « quantitativement vérifiable », ainsi qu'avec le célèbre concept SMART, qui ne nous convainc pas.

## LE CHAPITRE 4 ...

illustre comment un style de management peut évoluer d'un style directif axé sur « l'input quantitatif » vers un style délégatif axé sur « l'output qualitativement vérifiable ». Nous évoquons un scénario de réussite et un scénario d'échec.

## LE CHAPITRE 5 ...

indique la manière dont un leader « vend » sa vision ou un changement à ses collaborateurs. La plupart des managers passent immédiatement au niveau opérationnel (le « comment » ; l'input), sans prendre la peine d'expliquer en détail le résultat souhaité.

## LE CHAPITRE 6 ...

présente la manière dont vous pouvez « vendre » un changement en six étapes sans pour autant détenir un pouvoir hiérarchique. En tant que leader, vous pouvez qualifier une situation d'inacceptable face à vos collaborateurs. Cependant, il vous est impossible d'adopter un comportement similaire face à votre chef. Quelle est la différence entre « vendre » un changement avec et sans pouvoir hiérarchique ? Ou autrement dit : « *How to manage your boss* » ?

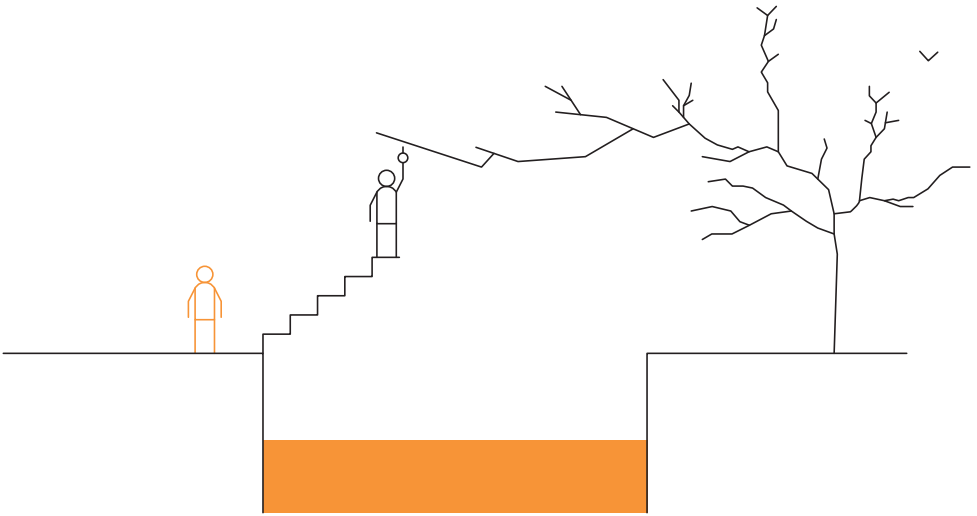
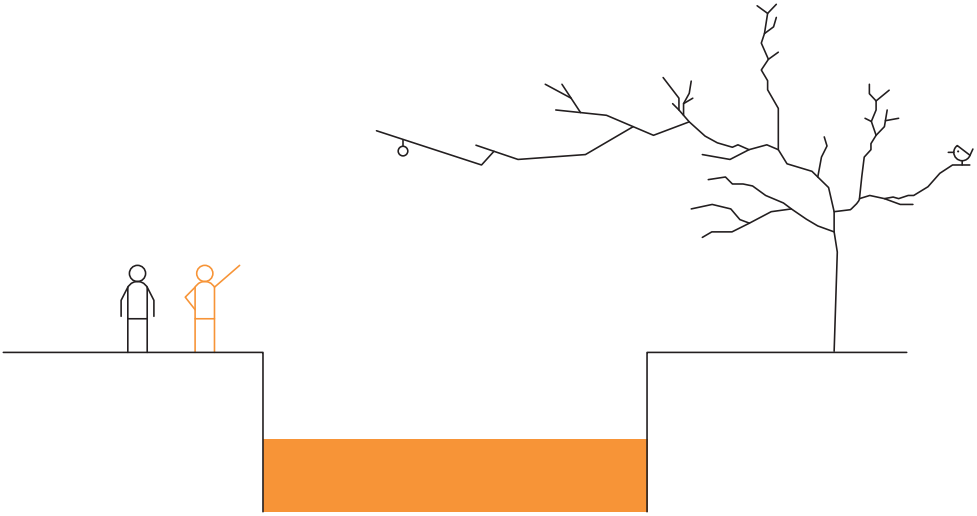
## LE CHAPITRE 7 ...

évoque les sept leviers qui permettent à un manager orienté vers l'output de gérer efficacement la résistance au changement. L'un des leviers les plus solides est le suivant : « Qui donne peut demander. »

## LE CHAPITRE 8 ...

enfin, traite du style de management délégatif nécessaire au manager orienté vers l'output. Cette catégorie efficace de managers dirige au niveau stratégique et tactique et délègue le travail opérationnel. La prise de décision et la confiance sont des éléments clés de la délégation. Afin d'adopter ce style avec succès, il est judicieux d'utiliser des critères vérifiables. Ces derniers concilient contrôle et liberté. Ils donnent de l'assurance au manager et garantissent une marge de manœuvre suffisante aux collaborateurs.

**S**  
**SOUVENT, LES MANAGERS SOUHAITENT  
ÊTRE ORIENTÉS VERS L'OUTPUT, MAIS  
INCONSCIEMMENT, ILS ADOPTENT UN STYLE  
DE MANAGEMENT ORIENTÉ VERS L'INPUT.**





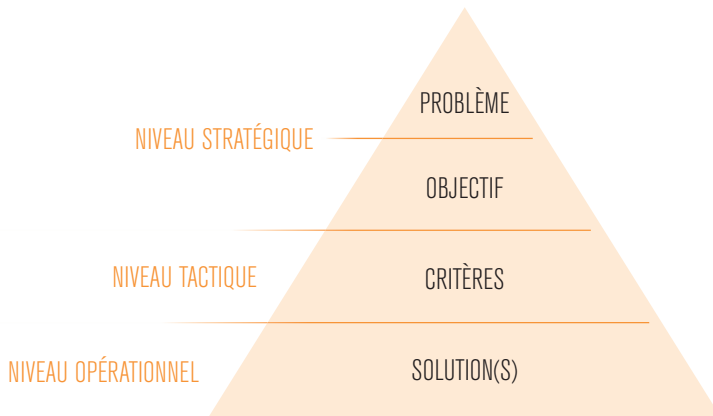
**1** En quoi consiste  
le modèle de  
management  
orienté vers  
l'input/l'output ?



L'OUTPUT INDIQUE LA "DIRECTION".  
L'INPUT DÉFINIT LE "CHEMIN".

# 1. QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE DIRIGER PAR L'OUTPUT ET DIRIGER PAR L'INPUT ?

L'output englobe le problème, l'objectif et les conditions (les critères) d'une ou de plusieurs solutions particulières. L'input fait référence à la solution : il s'agit du « comment », soit la façon dont nous voulons réaliser quelque chose. L'input recouvre les réponses à des questions comme « qui », « où », « quand », « combien ».



L'output donne une direction et une vision. L'input décrit le chemin qui y mène, la voie concrète à suivre pour atteindre l'objectif, le résultat - l'output.

En bref : l'input est la solution et l'output est le résultat.

## POURQUOI CETTE DISTINCTION EST-ELLE SI IMPORTANTE ?

Il est important d'opérer une distinction consciente entre le résultat/l'output et la solution/l'input, et ce pour deux raisons :

1. Cette distinction fournit une indication sur le style de management adopté par le leader.
2. Elle est cruciale pour assurer la motivation et la marge de manœuvre du collaborateur.

Un leader qui dirige par l'output est persuadé des compétences de ses collaborateurs et de leur capacité à évoluer. Il peut avoir confiance en eux.

Un manager qui dirige par l'input doute quant à lui des compétences de ses collaborateurs. Il doit les contrôler et ne leur fera pas confiance. Comme vous l'avez peut-être remarqué, nous appelons celui qui dirige par l'output un leader, et celui qui dirige par l'input, un manager.

En tant que responsable, faire confiance aux collaborateurs ou vous méfier d'eux constitue une énorme différence. Si vous êtes plutôt enclin à la méfiance, dans ce cas, vous allez spontanément contrôler le « comment » et imposer la solution. Si vous êtes plutôt confiant, vous déléguerez davantage. Vous expliquerez le « pourquoi » et l'objectif à atteindre. Vous formulerez l'output sans imposer de solution.

Un responsable orienté vers l'input et vers les solutions réduit la marge de manœuvre de ses collaborateurs. Il s'exprimera plutôt en ces termes :

- | « Je décide comment il faut faire les choses. »
- | « Je sais mieux que vous. »
- | « Faites ceci. Faites cela. »
- | « Nous n'obtiendrons des résultats qu'en optant pour cette solution (= ma solution). »

Un responsable orienté vers l'output et vers les résultats définit le but ultime à atteindre et les conditions auxquelles la solution doit répondre, mais il ne dicte pas « comment » faire les choses. Au contraire, un responsable orienté vers l'output demande à ses collaborateurs de proposer une solution et les considère comme des spécialistes.

Le leader qui dirige par l'output oriente l'objectif à atteindre et les conditions ou critères auxquels la ou les solutions doivent répondre.

**U**  
**UN RESPONSABLE QUI DIRIGE PAR L'OUTPUT SE COMPORTE COMME  
UN LEADER. UN RESPONSABLE QUI DIRIGE PAR L'INPUT SE COMPORTE  
COMME UN MANAGER.**