

Table des matières

Préface – Julien Nicaise	7
Avant-propos	11
Remerciements	13
Introduction	15
Le sens de la démarche proposée	15

PREMIÈRE PARTIE

Spécificités et défis des organisations sociétales

CHAPITRE 1. Les spécificités des organisations sociétales	25
Une finalité spécifique	25
Des limites floues et mouvantes	26
Un consensus fondamental	29
CHAPITRE 2. Les défis des organisations sociétales	33
Le défi de la définition des objectifs et de la mesure des résultats	33
Le défi financier	40
L'utilisateur devient un client, voire un partenaire	42
La transformation digitale	42
Le défi des contraintes réglementaires	43
Le défi de l'attractivité et de la motivation du personnel	44
Une nouvelle approche managériale	45

DEUXIÈME PARTIE

Enclencher le mouvement vers l'excellence

INTRODUCTION. Réunir les conditions de succès	51
Quatre conditions essentielles pour enclencher le mouvement vers l'excellence	51

CHAPITRE 3. Une gouvernance forte	53
Une autorité reconnue et crédible	53
L'importance cruciale du choix du patron	54
Une gouvernance soutenant l'ambition et le changement	57
CHAPITRE 4. Un sentiment d'urgence	61
Un sentiment d'urgence parfois présent dès l'origine	61
Un sentiment d'urgence parfois à susciter	62
CHAPITRE 5. Un plan de transformation mobilisateur	67
Les éléments principaux d'un plan de transformation	67
Les valeurs	68
La mission	71
La vision/l'ambition	72
Le positionnement stratégique	76
Les projets concrets de transformation	78
Appliquer ces exemples au niveau d'un secteur ou d'un pays	83
CHAPITRE 6. Une réponse aux peurs du changement	89
Une réponse aux peurs individuelles	89
Convaincre les parties prenantes	90

TROISIÈME PARTIE

Pratiquer l'excellence

Introduction	95
CHAPITRE 7. Atteindre son public : le marketing appliqué au non-marchand	97
Le client au centre : le discours et la réalité	97
Un exemple de transformation en une organisation orientée client	100
Connaître ses clients	105
Segmenter ses clients	110
Déterminer l'offre	113

Modifier ses prix	118
Améliorer l'accessibilité	122
Mieux communiquer	126
Client partenaire et client représentatif	132
Le client au centre : une boussole	135
Financer les organisations sociétales au nombre de clients	138
CHAPITRE 8. Améliorer son impact sociétal	145
Oser définir et mesurer l'impact sociétal	145
Définir son impact sociétal	146
Indicateurs d'objectifs et indicateurs de veille	150
Indicateurs de résultats et indicateurs d'action	151
Les critères de sélection d'indicateurs	152
La définition d'une stratégie de mesure des indicateurs	155
Analyses multivariées – effets bruts et effets nets	156
L'amélioration continue des résultats	159
La chasse aux événements indésirables	160
L'accréditation, outil d'amélioration de la qualité ?	162
Exploiter les apports de l'intelligence artificielle (IA)	164
P4Q ou payer pour la qualité ?	166
CHAPITRE 9. Gérer les coûts et les finances pour développer les services	171
La difficile gestion des finances dans les organisations sociétales	171
Gérer sa productivité	174
Gérer ses coûts	177
Coûts directs, semi-directs et indirects	179
Coûts fixes et coûts variables	180
Économies d'échelle	181
Lourdeur des cas	183
Gérer ses marges	184
Le paradoxe de l'endettement qui augmente alors que les résultats sont positifs	189
Privilégier le long terme	191
Instaurer un contrôle interne	192
Financement et incitants à l'efficacité	193

CHAPITRE 10. Emmener le personnel	197
Introduction	197
« <i>First who, then what</i> »	198
Être juste	202
Pratiquer les dialogues de progression	203
Confronter les faits brutaux	205
Insuffler une culture particulière de la discipline	206
Évaluer de manière bienveillante	207
Procéder à la revue des talents	209
Mettre en œuvre ces démarches dans les organisations sociétales	211

QUATRIÈME PARTIE

Perpétuer la recherche de l'excellence

Introduction	217
CHAPITRE 11. Enclencher le cercle vertueux	219
Vaincre l'inertie	219
Des exemples de cercles vertueux : une école primaire	220
Des exemples de cercles vertueux : un hôpital	221
Des exemples de cercle vertueux : les colis de bpost	222
Appliquer le cercle vertueux à son organisation	223
CHAPITRE 12. Oser le <i>Lean management</i>	227
Une démarche managériale marquante	227
Définir le Lean	229
Maîtriser son territoire : le <i>Gemba</i>	230
Maîtriser son territoire : les 5 S	233
Maîtriser son territoire : amélioration des processus	234
Donner du sens aux actions : tableaux de bord et indicateurs de performance	235
Animer et emmener l'équipe : <i>stand up meetings</i>	236
Animer et emmener l'équipe : le management visuel	238
Déléguer la résolution de problèmes	239

Piloter le plan stratégique ou de progrès	241
Un nouveau paradigme du management, condition de succès du Lean	243
Application à d'autres secteurs : l'exemple de Prof'Essor dans l'enseignement	245
Application à d'autres secteurs : l'exemple de La Poste en France	247
Conclusion	253
Lettre ouverte aux managers et cadres des organisations publiques et non marchandes	253
Lettre ouverte aux responsables politiques d'organisations publiques et non marchandes	255
Lettre ouverte aux spécialistes en management	259