

# Table des matières

<b>Préface – Bernard Delvaux</b>	7
<b>Avant-propos</b>	11
<b>Remerciements</b>	13
<b>Introduction</b>	15

## PREMIÈRE PARTIE

### Le chemin vers l'excellence

<b>CHAPITRE 1. Définition du non-marchand</b>	23
<b>CHAPITRE 2. Les défis du secteur non marchand</b>	29
Le paradoxe du non-marchand : la non-mesure de son impact	29
Le défi financier	36
L'utilisateur devient un client, voire un partenaire	38
La transformation digitale	38
Une nouvelle approche managériale	38
<b>CHAPITRE 3. Une ambition pour le non-marchand</b>	41
Des exemples inspirants	41
Appliquer ces exemples au niveau d'un pays	45
<b>CHAPITRE 4. Vers l'excellence</b>	49
Tirer les leçons des meilleures organisations du secteur marchand	49
L'importance cruciale du choix du patron	51
« First who, then what »	54
Confronter les faits brutaux	59
Sélectionner ses priorités	61
Insuffler une culture de la discipline	63
Faire appel aux nouvelles technologies en support du projet	64
Faire bouger le « volant d'inertie »	65

<b>CHAPITRE 5. Les conditions de transformation vers l'excellence</b>	69
Quatre conditions essentielles pour réussir la transformation	69
Une gouvernance forte	69
Un sentiment d'urgence	71
Un plan de transformation mobilisateur	73
Les valeurs	74
La mission	76
La vision	77
Le positionnement stratégique	77
Les projets concrets de transformation	79
Une réponse aux peurs du changement	80

## DEUXIÈME PARTIE

### Les dimensions de l'excellence

<b>CHAPITRE 6. Atteindre son public: le marketing appliqué au non-marchand</b>	87
Le client au centre: le discours et la réalité	87
«Customer First» chez bpost	91
Connaître ses clients	96
Segmenter ses clients	101
Déterminer l'offre	104
Changer le prix	109
Améliorer l'accessibilité	113
Mieux communiquer	116
Client partenaire et client représentatif	122
Le client au centre: une boussole	125
Financer les services non marchands au nombre de clients	126
<b>CHAPITRE 7. Améliorer la qualité</b>	131
Qualité et rôle sociétal du non-marchand	132
Définir la qualité qu'on veut améliorer	132

Indicateurs d'objectifs et indicateurs de veille	135
Indicateurs de résultats et indicateurs d'actions	137
Les critères de sélection d'indicateurs	138
La définition d'une stratégie de mesure des indicateurs	139
Analyses multivariées – effets bruts et effets nets	140
La chasse aux événements indésirables	143
L'accréditation, outil d'amélioration de la qualité?	145
P4Q ou payer pour la qualité?	147
<b>CHAPITRE 8. Gérer les coûts et les finances pour développer les services</b>	<b>151</b>
Gérer sa productivité	154
Gérer ses coûts	157
Coûts directs, semi-directs et indirects	158
Coûts fixes et coûts variables	160
Économies d'échelle	161
Lourdeur des cas	163
Gérer ses marges	164
Le paradoxe de l'endettement qui augmente alors que les résultats sont positifs	168
Privilégier le long terme	169
Instaurer un contrôle interne	170
Financement et incitants à l'efficience	171
<b>CHAPITRE 9. Emmener le personnel : les promesses du Lean</b>	<b>175</b>
Définir le Lean	177
Animer et emmener l'équipe – <i>stand up meetings</i>	178
Animer et emmener l'équipe – le management visuel	180
Donner du sens aux actions – tableaux de bord et indicateurs de performance	181
Maîtriser son territoire – le Gemba	182
Maîtriser son territoire – les 5 S	185
Maîtriser son territoire – description des processus	186

Déléguer la résolution de problèmes	187
Piloter le plan stratégique ou de progrès	189
Un nouveau paradigme du management, condition de succès du Lean	190
Application à d'autres secteurs: l'exemple de Prof'Essor dans l'enseignement	192
<b>Conclusions</b>	<b>197</b>