Les mercredis de

l'INET à Paris

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DE DIRECTION TERRITORIAUX



DOSSIER DOCUMENTAIRE

MANAGER AUTREMENT : LE LEAN MANAGEMENT

>28 mars 2012

Dossier réalisé par le centre de ressources documentaires de l'INET

Les mercredis de
l'INET à Paris
UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DE DIRECTION TERRITORIAUX



Introduction

Sous l'effet conjugué de la contrainte financière et de l'exigence croissante de qualité de service exprimée par les bénéficiaires, **les services publics sont à la recherche de nouveaux modèles pour optimiser leur organisation**, en réduire la rigidité et en améliorer l'efficience. C'est dans ce contexte que les processus de rationalisation, très largement issus du secteur privé, trouvent des déclinaisons dans la sphère des services publics, à l'image du lean management *(document 1 : Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?, Annie Bartoli, Hervé Chomienne, In : Informations sociales, n° 167, mai 2011, p. 24-35)*

Ce mouvement est d'autant plus fort que les grands cabinets de conseil, porteurs de ces modèles de gestion, sont en recherche de croissance auprès des services publics. En France, la Direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME), placée auprès du ministère des Finances, a fait du **lean management une clé d'entrée du programme des formations des modernisateurs de l'Etat** *(document 2 : Le « lean », facteur de réussite, In : Transformation(s) - La Lettre de la DGME, n° 3, septembre 2010, 4 p.)*

Le déploiement de ces démarches, qui ne manqueront pas d'essaimer dans le service public local, ne va pas sans difficulté, ni même sans échec ; de même sont-ils **facteurs de résistance et de tensions au sein des organisations** *(document 3 : Le lean, régime maigre qui fait débat, In : Liaisons sociales magazine, n° 129, 1er février 2011, p ; 47-49 et document 4 : La Lean administration : un choix managérial dangereux, Annie Chemla-Lafay, Cadres-CFDT, n° 445-446, septembre 2011, p. 43-51)*

C'est dans ce sens qu'il convient de s'interroger sur la **pertinence du lean management au sein des collectivités locales,** en termes d'impact sur les services rendus et donc de l'amélioration de la qualité du service public. Il importe d'apprécier la place de l'individu dans la mise en place de telles « machines » de gestion et de soulever la question de l'appropriation par les personnels de dispositifs conçus loin d'eux et dont les effets sur la vie et la santé au travail sont avérés *(document 5 : Nos collectivités sont-elles des entreprises, Jean-Jacques Perrin, In : Lettre du cadre territorial, n° 430, 15 octobre 2011, p. 41-42 et document 6 : Lean Six Sigma, In : Lettre du cadre territorial, n° 1er mars 2012, p. 36-37)*

Quand le management « durable » passe par l'humain, se dessine le nouveau visage du service public. Le management par la performance a démontré certains de ces travers. Un **nouveau mode de gestion peut, voire doit, être envisagé**.*(document 7 : La Haute Qualité Managériale, nouvel enjeu pour les territoriaux, Entretiens territoriaux de Strasbourg, décembre 2011, 8 p.)*

Les mercredis de
l'INET à Paris
UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DE DIRECTION TERRITORIAUX



Éléments bibliographiques

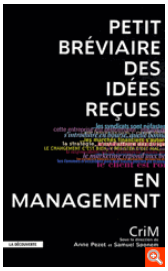
DOCUMENTS EN LIGNE

Méthode Lean : une approche transférable aux services publics?
Portail de la modernisation de l'Etat
L'essentiel
Méthode Lean : une approche transférable aux services publics?
Interview de Godefroy Beauvallet, expert de la Lean en France
Sur le terrain : l'exemple de la DRIRE de Poitou-Charentes
Reportage vidéo : l'expérience de l'hôpital Beaujon
Une méthode éprouvée à l'étranger

La représentation de la responsabilité sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales
Mourad Attarça, Thierry Jacquot
XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005
Le thème de la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) est à la mode. Le succès de cette notion auprès des dirigeants d'entreprise traduit la volonté de mieux maîtriser les contraintes sociétales et de favoriser un développement commercial et une performance économique durables. Au-delà des finalités affichées, les préoccupations et les pratiques réelles des entreprises correspondent-elles véritablement aux valeurs véhiculées par le concept de la RSE ?
Accès à la communication

Manager le travail
Travail & changement (ANACT), no 333, 9 septembre 2010
Au coeur des changements nécessaires pour réintroduire la dimension humaine dans leur organisation, les entreprises doivent (ré)apprendre à compter sur le management, un peu perdu sur la route du rendement à tout prix, éloigné du travail quotidien des équipes. Pour sortir du mal-être aujourd'hui latent dans le monde du travail, un nouveau mode de management est à inventer.

OUVRAGES



Petit bréviaire des idées reçues en management
Anne Pezet
La Découverte, 2008. – 297 p.
Les discours managériaux - et les méthodes qui leur sont associées - se propagent dans les entreprises, les administrations, les associations et la société tout entière sans réel débat. D'un côté, des déclarations enthousiastes sur le management ; de l'autre, un jugement acerbe sur ses effets négatifs (stress, harcèlement ou même suicide...). Face à ce dilemme, cet ouvrage porte un regard technicien et critique sur le management, non pour en prendre la défense ou le vouer aux gémonies, mais pour en identifier et en évaluer les ressorts profonds.

Manager dans la complexité - Réflexions à l'usage des dirigeants



Dominique Genelot
Insep Consulting, 2011. – 271 p.
Pour l'essentiel, les méthodes d'organisation et de conduite des entreprises que nous utilisons aujourd'hui ont été élaborées dans leurs fondements il y a plus d'un siècle, sur les principes de la science classique, mécaniste et déterministe. Aujourd'hui ces méthodes dérapent, nos modèles économiques s'avèrent brutalement obsolètes devant les explosions technologiques et nos systèmes de gouvernance montrent des failles béantes devant les assauts de la mondialisation. Face à la complexité croissante nos rationalités classiques sont inopérantes. Ce livre nous invite à renouveler nos cartes mentales et à recourir aux ressources de la "pensée complexe" pour faire face à ces nouveaux défis.

Le management par le sens



Sylvie Trosa , Annie Bartoli
CNDP, 2011. – 245 p. (Profession cadre service public)
Aujourd'hui la modernisation de la sphère publique semble trop souvent n'être qu'une affaire d'outils, de réduction de moyens et d'augmentation du contrôle, sans que l'on sache quels sont sa finalité et son impact attendu. Quant aux connotations du management, elles se réduisent parfois à productivité, travail accru et absence d'écoute… Pourtant de telles déviations dans les conceptions et les pratiques ne sont pas une fatalité. Certes les outils sont indispensables pour améliorer le fonctionnement quotidien des services, mais il convient d'inverser la logique en partant du sens (les buts à atteindre et les enjeux du changement), afin de positionner les instruments de gestion dans un cadre cohérent.

L'entreprise irréprochable - Réciprocité, responsabilité, démocratie



Jean-Marc Le Gall
DDB, 2011 – 358 p. (Humanités)
Que nous apprend la crise sur les défis qui attendent l'entreprise ? A l'évidence, elle a aggravé nombre de difficultés que l'on percevait depuis maintenant quelques années. En particulier, si l'entreprise demeure un lieu très investi humainement, ses salariés expriment des insatisfactions croissantes: partage des profits jugé inéquitable, conditions de travail dégradées, niveau élevé de stress et distance forte avec les dirigeants. Un tel constat appelle des réponses innovantes, au-delà des invitations rituelles à mieux manager et communiquer. Le défi aujourd'hui pour les dirigeants est, à rebours de leur credo habituel, de faire émerger un contre- pouvoir coopératif, qui combine la loyauté des salariés, le droit au débat et leur volonté d'agir pour améliorer la performance. Publiquement évaluée, la performance sociale concourt désormais à l'acceptation et à la réussite de l'entreprise contemporaine

Pour en finir avec le wall street management



Marie-José Kotlicki , Jean-François Bolzinger
Ed. de l'Atelier, 2010 - 175 p.
Tout en analysant les systèmes qui ont engendré la crise économique et financière, Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger proposent des repères pour un management alternatif. Un management qui conjugue les aspirations des salariés et le travail d'équipe, et remet en cause les dogmes actuels : l'économique aux actionnaires, le social aux DRH et aux syndicats. Le management alternatif, dont les auteurs définissent ici les outils, entend s'extraire de l'unique logique de la financiarisation et du court terme actionnée par quelques décisionnaires. Il promeut une dynamique de partage de l'information et de codécision qui implique tous les salariés. Seules ces transformations permettront de dégager une véritable issue à la crise qui ne se réduise pas à sa simple gestion.