

Martine Lacaille

Devenir un sujet
néo-libéral : le cas
des Black Belts et du
management lean

Cet article vise à montrer comment le management le plus utilisé actuellement dans les entreprises, le management lean 6 sigma, produit des professionnels, les Black Belts, chargés de l'implanter dans ces organisations. Ces derniers voient le lean comme un moyen d'accéder à un développement de soi. Ce développement suscite un savoir sur soi afin de produire des « sujets gouvernables ». Nous nous appuyerons pour cela sur deux entretiens semi-directifs de Black Belts réalisés lors d'une recherche doctorale. Après avoir présenté le management lean et les Black Belts dans l'introduction, nous nous attacherons à montrer les ressources permettant à ces derniers de « se développer ». Nous aurons alors les clés pour comprendre comment la connaissance approfondie d'une méthode managériale fait accéder à un pouvoir permettant une canalisation de la pensée vers davantage de productivité en ayant la sensation de faire de sa vie une œuvre.

Mots-clés : management lean ; Black Belts ; développement personnel ; pouvoir ; domination ; arrêt de la pensée ; gouvernementalité ; productivité ;

Les critiques au sujet du management sont nombreuses en sociologie. On y parle beaucoup de novlangue génératrice de souffrance¹, de l'adhésion instigatrice d'illusions², de management désincarné³ voire de société malade de la gestion⁴.

On parle moins de ce que cela fait d'être un expert en management, et plus particulièrement au niveau de l'épanouissement professionnel et personnel. Cet article est issu d'une recherche doctorale en sociologie clinique et s'intéresse à certains professionnels spécialistes de la forme de gestion la plus répandue actuellement, le management *Lean Six Sigma*⁵. Gestion qui provient de la fusion d'une méthode japonaise (le *lean management*) créé par Taïchi Ohno, ingénieur dans l'entreprise *Toyota* au Japon après la Seconde Guerre mondiale, et d'une méthode américaine créée au sein de *Motorola* puis reprise et étendue par *General Electric*. Si la méthode japonaise consiste à améliorer continuellement la production grâce à l'observation et aux idées des employés, la méthode américaine préconise une production avec un très faible taux d'erreurs (six sigma par rapport à la moyenne). Ce que l'on connaît le plus souvent du *lean 6 sigma*, que nous appellerons lean désormais, est le fait de

« penser à l'envers » l'héritage de l'Occident⁶ avec une production en flux tendu tirée par la demande du client, une diminution des stocks et le fait de demander l'avis des salariés sur les modifications à apporter tout au long du processus de production.

Le *lean*, est aujourd'hui diffusé et étendu dans les entreprises, publiques ou privées, grâce à des spécialistes que l'on nomme des *Belts*. Ils possèdent différents grades en fonction du niveau de leur expertise, qui transposent l'univers des arts martiaux à celui du management : *Yellow Belts*, *Green Belts*, *Black Belts* et *Master Black Belts*. En principe et cela bien qu'il y ait des variantes, seuls les *Black Belts* et les *Master Black Belts* font du *lean* leur activité à plein temps. C'est pourquoi, dans cet article le terme de *Black Belts* sera utilisé dans un souci de simplification.

Le système économique capitaliste contemporain et son fonctionnement social exigent des hommes et des femmes ayant des expertises différentes (donc une division du travail), d'opérer ensemble pour être productifs tout en maintenant une concurrence au sein des différents marchés. La recherche de meilleurs rendements amène à une gestion de la subjectivité qui devient une condition de l'efficacité du travail en particulier dans les années 80⁷. La réponse qu'offrent les *Black Belts* et les praticiens du lean à cette tension entre individualisme et collectif, c'est d'adopter « la démarche *lean* ». Cette « démarche » nécessite une refonte radicale du management « à l'ancienne » avec une modification de la manière de penser les hiérarchies, la prise en considération

¹Vandeveldt-Rougale Agnès, *La novlangue managériale*, Toulouse, Erès, 2017.

²Weber Hélène, *Du ketchup dans les veines*, Toulouse, Erès, 2011.

³Dujarier, Marie-Anne, *Le management désincarné*, Paris, La découverte, 2015.

⁴De Gaulejac, Vincent, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005.

⁵Le lean 6 sigma est également nommé « amélioration continue » ou « excellence opérationnelle », ces deux derniers termes étant employés préférentiellement au premier, de manière à ne pas « effrayer » les employés de ces organisations, le lean ayant la réputation justifiée d'augmenter les cadences de production.

⁶Coriat, Benjamin, 1991, *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois éditeur.

⁷Brunel, Valérie, *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La découverte, 2004.

de la parole de chacun et la mobilisation de toutes les équipes afin de pouvoir assurer une production en flux tendu avec des délais courts. Pour cela les *Belts* organisent des chantiers, programmes s'échelonnant sur plusieurs mois où chaque jalon doit être accompli avant de passer au suivant. Ils y déploient une énergie considérable pour expliquer, convaincre, rassurer et utilisent «les outils du *lean*» pour rallier un maximum d'individus et appliquer «les grands préceptes du *lean*». Car, même si des critiques se sont élevées contre le management lean et son application⁸, les *Belts* y voient la solution quasi idéale au management d'entreprise au point qu'ils l'utilisent en dehors de leur vie professionnelle salariée.

L'étude présentée ici cherche à comprendre l'engouement pour cette méthode dont ils font preuve au point de ne jamais remettre en question «les outils du *lean*». Les *Black Belts* sont tellement persuadés de la valeur du management lean qu'ils ne se contentent pas de l'utiliser dans leur vie professionnelle mais en font aussi un outil indispensable de leur développement personnel. L'analyse des quatre-vingts entretiens réalisés dans le cadre d'une recherche doctorale, auprès de *Black Belts* de différents secteurs industriels et de services tels que l'aéronautique, l'aérospatiale, le transport aérien et ferroviaire, le nucléaire ou encore le secteur bancaire ou l'hôtellerie de luxe permet de comprendre le rapport subjectif entre des individus qu'on peut supposer capables de résister à certaines contraintes sociales et psychiques et les effets d'une méthode managériale. Ici nous en retiendrons deux particulièrement significatifs dans le discours et dans ce qu'ils donnent à voir de l'endoctrinement que représente le *lean* pour ces professionnels : celui de Rosine, *Master Black Belt*, dans le secteur bancaire, et d'Alexandre, *Black Belt* dans le secteur aéronautique.

Le cadre théorique sur lequel s'appuie cette recherche repose principalement sur le principe de la gouvernementalité au sens où l'entend Michel Foucault, reposant sur des dispositifs disciplinaires associés au néolibéralisme et à un certain art de l'existence. Art de l'existence qu'il définit dans La

volonté de savoir : «Il s'agissait de savoir comment gouverner sa propre vie, pour lui donner la forme qui soit la plus belle possible (aux yeux des autres, de soi-même et des générations futures pour lesquelles on pourra servir d'exemple); voilà ce que j'ai essayé de reconstituer : la formation et le développement d'une pratique de soi qui a pour objectif de se constituer soi-même comme l'ouvrier de la beauté de sa propre vie»⁹. De fait les recours aux techniques de soi sont un moyen pour l'individu de «se façonner» puisque «les pratiques de soi prennent aussi la forme d'un art de soi, relativement indépendant d'une législation morale»¹⁰. Le *lean* peut agir pour les *Black Belts* comme un guide de développement personnel donnant une direction, une feuille de route mais prônant également une discipline et les techniques associées qui peuvent s'exporter en dehors de la sphère professionnelle permettant de «se façonner» tout en façonnant les autres. C'est pourquoi, ici, nous considérerons le *lean* comme un ensemble d'outils de gestion tels qu'ils sont définis par Eve Chiapello et Patrick Gilbert, soit comme des objets organisationnels dotés d'une matérialité et de stabilité et qui entretiennent un lien avec les pratiques sans se confondre avec elles et sont regroupés en dispositifs ayant pour but la gestion d'une entreprise¹¹. Lesdits outils pouvant avoir également une utilité pour ceux qui les utilisent¹² en remédiant à la domination qu'ils subissent du fait de la subordination induite par leur contrat de travail¹³, mais aussi de leurs différentes contraintes sociales et psychiques. A ce titre, nous nous référons également aux auteurs de sociologie clinique ayant traité du management comme fait social total¹⁴ et comme dispositif de finalités, de procédés et d'enrôlement¹⁵.

La première partie, traitant du *lean* comme objet de développement personnel pour les *Black Belts* permet de comprendre ensuite, dans le cadre des dispositifs disciplinaires d'enrôlement, dans une deuxième partie, comment le *lean* donne un pouvoir à ceux qui en sont les experts.

⁹ Foucault, Michel, 2001, «Le souci de la vérité», dans *Dits et écrits*, II, 1976 – 1988, Quarto, Paris, Gallimard, p. 1490.

¹⁰ *Ibid.*, p. 1491

¹¹ Chiapello, Eve, Gilbert, Patrick, 2012, «Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?», *Le travail humain*, 75, 1, p. 1 – 18.

¹² *Ibid.*

¹³ Linhardt, Danièle, 2021, *L'insoutenable subordination des salariés*, Toulouse, Erès.

¹⁴ De Gaulejac, Vincent, 2005, *op. cit.*

¹⁵ Dujarier, Marie-Anne, 2015, *op. cit.*

⁸ Valeyre, Antoine, 2007, «Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation», *Travail et Emploi*, 112.

Se développer grâce au lean

Si le management lean est apparu après la Seconde Guerre mondiale, le développement personnel devient surtout populaire dans les années 1970 avec *l'Analyse transactionnelle* puis la *Programmation Neuro-Linguistique* (PNL). Le phénomène s'étend aux entreprises dans les années 1990 qui offrent à leurs salariés de nombreuses heures de formation¹⁶ et le recours de plus en plus fréquent au coaching, comme dispositif de gestion hérité de l'école des relations humaines d'Elton Mayo¹⁷. Peu à peu le souci des industriels et des actionnaires d'agir sur le psychisme des salariés¹⁸ amène à trouver de nouvelles méthodes de gestion. La pensée qui accompagne le management lean s'adapte parfaitement à cette exigence et au courant néo-libéral du développement personnel. Nous nous attacherons tout d'abord à comprendre comment se fabrique l'adhésion ainsi que les différentes ressources à la disposition des *Black Belts* pour ce « développement ».

Comprendre l'adhésion

L'adhésion au lean *management* se nourrit de l'implication des *Black Belts* dans ces techniques. Elle est tournée vers le rapport subjectif qu'entretiennent ces professionnels par rapport au *lean* en dégageant quatre niveaux. Un niveau professionnel tout d'abord qui aborde l'ascension que permet le *lean* au cours de la carrière. Un niveau subjectif ensuite, le *lean* constituant un appui, une forme d'organisation qui permet aux *Black Belts* d'appréhender le monde en leur donnant une sensation de maîtrise. Un niveau existentiel car le *lean* apparaît comme une sorte de « mode d'emploi pour la vie » et est très souvent considéré comme ayant une validité universelle par les professionnels du *lean*, d'où le lien avec le développement personnel. Cela implique un quatrième niveau, le niveau territorial qui dépasse largement la prescription de travail. En effet, cette méthode, leur procure tant de satisfaction qu'il y a chez eux la volonté de l'étendre à l'ensemble de leur entreprise, puis à l'extérieur, afin de reproduire

le parcours initiatique qu'a constitué pour eux la rencontre, l'apprentissage et la maîtrise du management *lean*. En effet, le *lean*, après avoir été une révélation, a opéré un changement. Changement permanent d'une part, parce qu'il leur permet de s'inscrire dans ce processus qu'est l'amélioration continue. Mais aussi changement personnel car ce processus d'amélioration est appliqué à eux-mêmes.

Une des explications pour comprendre le rapport subjectif que les *Black Belts* entretiennent avec le *lean* se situe dans le fait qu'ils se voient souvent comme des coaches, même s'ils n'en ont pas toujours la certification. À défaut d'être titulaire d'un certificat de coaching, ils se considèrent comme des guides, des soutiens, des salariés qui permettent à chacun et chacune de s'améliorer et obtenir une meilleure productivité.

Le *coaching*, en effet, n'explique pas à lui seul le lien qui lie les *Black Belts* au *lean*, car il doit exister pour eux différentes dimensions pour assurer la réussite de leur travail comme l'explique Alexandre : « On n'est pas des philanthropes. Oui on travaille pour avoir, pour faire de l'argent. Nous les moteurs on les vend ! ». Et il ajoute « je n'ai aucun problème avec ça ». Cette performance économique doit aussi être sociale car « la valeur ajoutée dans une entreprise c'est essentiellement les gens qui font, qui fabriquent les produits qu'on va vendre aux clients... donc il faut les impliquer, et pour moi le *lean*, il y a les outils mais aussi, il y a tout l'accompagnement humain ! ».

Au-delà de la production, de la « performance », c'est le « développement personnel » que visent les *Black Belts* même s'ils n'emploient pas toujours ce terme. En ciblant leur propre développement, par différentes techniques de soi, comme des formations et des tests, ils souhaitent aussi celui des autres salariés en leur permettant de penser autrement, d'oser s'exprimer même en face du « chef », de prendre des initiatives et de suggérer des modifications des routines de travail, donc d'être « autonomes ». La plupart des *Black Belts*, qui ont accepté de participer à un entretien, et Rosine et Alexandre ne font pas exception, affirment leur appétence pour « le terrain » et leur volonté d'aider, par leur savoir-faire, les autres salariés à s'ajuster aux besoins de l'entreprise par une rentabilité,

¹⁶Brunel, Valérie, 2004, *op. cit.*

¹⁷Salman, Scarlett, 2021, *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise*. Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

¹⁸Aubert, Nicole, de Gaulejac, Vincent, 1991, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.

une productivité et une performance accrues. La dimension personnelle de ce «développement» des salariés est particulièrement mise en avant, comme le fait remarquer là encore Alexandre, en parlant du *lean startup*¹⁹ : «c'est un enrichissement de plus pour moi... ce qui nourrit ma curiosité, mon envie de cette propre amélioration continue que je m'applique à moi-même».

Le *lean* est souvent perçu par les *Black Belts*, comme une réponse aux difficultés auxquelles ils se sont heurtés dans leur vie professionnelle, difficultés qui ne correspondent pas à leur conception de la vie en entreprise. Cette rencontre est associée à des valeurs. C'est aussi un parcours initiatique, un

passage de frontière entre un avant et un après, un rite de passage²⁰ même si un regard critique peut y voir une forme d'aliénation. Il y a toujours, dans leur discours ces deux aspects : une impression et une volonté de progrès social et un progrès personnel associé au *lean*.

Quelles sont les ressources mises à la disposition des *Black Belts* pour se former au *Lean 6 sigma* et en quoi permettent-elles un «développement personnel» ? Ces ressources sont de plusieurs sortes : ouvrages, vidéos et articles récoltées sur Internet, séminaires, formations... Nous nous concentrerons ici sur les ouvrages et le parcours menant aux différentes certifications.

Alexandre, Black Bels dans le secteur aéronautique

Alexandre *Black Belt*, travaille dans l'entreprise aéronautique, où il est entré après l'obtention d'un DEA Thermique et Énergétique. Il a par la suite continué ses études, avec la participation de son entreprise et a préparé une thèse sur les turbomachines puis plus récemment un DU en intelligence collective.

Même s'il prétend n'être «drivé par aucun déterminisme», il s'avère qu'il a pu faire des études scientifiques alors que sa famille était littéraire. Il n'a donc pas suivi la voie familiale. Par ailleurs, alors qu'il avait préparé une thèse avec la participation de son entreprise, il n'a pu valoriser ce diplôme car «la thèse n'est pas considérée au même niveau qu'une école de rang A». Il a pu surmonter ce blocage grâce à sa faculté de saisir les opportunités. C'est ainsi qu'il devient *Black Belt* et qu'il renoue avec le management dit transverse qu'il avait expérimenté auparavant. Il apprécie particulièrement «le volet humain» et le fait de travailler ensemble avec les équipes et non de donner un ordre auquel il faudrait obéir. C'est là que se produit la rencontre avec le *lean*.

Il perçoit que le *lean* peut constituer un tremplin pour sa carrière, mais aussi qu'il lui donne la possibilité de se connaître grâce aux formations qui accompagnent le «parcours *Black Belt*». Cette connaissance apprise sur lui-même (à travers notamment des tests de personnalités comme le *Myers-Briggs Personality Indicator*) et sur le fonctionnement de l'entreprise qui l'emploie lui plaît et il veut toujours aller plus loin, quitte à élaborer de nouvelles stratégies pour rendre son travail et celui des autres plus efficaces. Le côté méthodologique et le fonctionnement par étapes du *lean* lui plaisent également, l'amènent à avoir un cheminement de pensée et de réflexion chronologique et par étapes. Il est friand de cadres conceptuels qui lui permettent de catégoriser le monde en blocs simples à appréhender comme peut l'être le cadre conceptuel *Cynefin* d'aide à la décision répartissant les situations selon qu'elles sont simples, compliquées, complexes ou chaotiques. Sa quête, car c'en est une, c'est de trouver des solutions, des méthodes à appliquer à travers le *lean* pour faire face aux situations complexes.

Mais sa préoccupation, pour ne pas dire son obsession est d'améliorer le *lean 6 sigma*. Pour cela, il n'hésite pas à retourner à l'université, à faire partie de *think tank* sur la qualité, à exposer ses théories, à s'intéresser à d'autres méthodes comme l'agilité ou l'intelligence collective. Méthodes, là encore, modélisables sous formes de dessins ou tableaux aisément visualisables, mais qui n'en sont pas moins difficiles à appliquer. Parce que Alexandre est avant tout un expert qui déploie une grande énergie pour effectuer son travail prescrit mais qui est à la recherche de méthodes reconnues, donc extérieures à lui qu'il teste en tissant un lien social autours de ces concepts. Comme toute quête existentielle, la sienne est fortement socialisée, et ceci en interagissant avec son réseau professionnel mais aussi en cherchant à étendre ses compétences, qui deviendront autant de connaissances dans d'autres structures. Il a des objectifs fort et n'hésite pas à dire en souriant qu'il a l'ambition de changer le monde : son monde, celui de l'entreprise qui l'emploie depuis plus de 20 ans et celle qu'il est en train de créer.

¹⁹Ries Eric, *Lean startup*, Pearson, 2015. Ouvrage qui applique le *lean* à la production de nouveaux produits en collant le plus possible à la demande des clients avant la mise en production.

²⁰Van Gennep, Arnold, 1909 [2011], *Les rites de passage*, Paris, Picard.

Les ressources des Belts : les livres

Les *Black Belts* sont avides de solutions «prêtes à penser» et dans tous les domaines. Aussi sont-ils friands des nombreux ouvrages concernant le lean : *The machine that change the world*, *Lean thinking* de Womack et Jones, *The lean startup* de Eric Ries, *The toyota way* de Jeffrey Liker pour les plus connus en anglais. En France, le site de l'Institut Lean France (ILF) montre une quarantaine de livres allant de la description générale à des cas plus spécifiques comme *La boulangerie lean*, *L'approche lean pour la transformation digitale ou encore Devenir un leader lean avec un sensei* (mentor). Dans un ouvrage, publié par des membres de l'ILF, est intitulé *Apprendre à apprendre avec le lean*, les auteurs réservent la première partie de leur livre au fonctionnement du cerveau et à «l'intelligence collective». Ils insistent sur la nécessité d'«apprendre à apprendre» et d'«apprendre les bonnes choses», ce qui constitue très certainement une incitation à une orientation de la pensée. Ils affirment qu'il y a «une crise de l'apprenance», et qu'il faut développer «une stratégie apprenante» grâce à nos «circuits mentaux», «l'intelligence collective» et surtout le *lean*²¹. La technique qui consiste à dépendre un univers en perdition pour retenir l'attention du lecteur est connue et fréquente. Affirmer et se poser en scientifiques sans mentionner la moindre étude montre ici qu'il n'est pas nécessaire d'apporter des preuves et de penser la méthode puisqu'elle est censée avoir réponse à tout. Mieux encore, les auteurs affirment que la connaissance du lean doit donner la possibilité d'aborder tous les sujets, dont le marché économique lié au lean et les formes de gestion²² qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour l'entretenir²³.

Les livres sur le *lean* peuvent raconter une histoire tout comme les ouvrages de développement personnel, comme celui que cite Rosine, *Le but* de

EM Goldratt²⁴. Ce dernier montre comment un homme quitté par sa femme et ayant perdu son travail parvient à reprendre le contrôle de sa vie en appliquant à lui-même, des principes à priori simples et «de bon sens» tout en faisant preuve d'empathie. Être *Black Belt* selon Rosine, c'est aussi «aimer aider les autres, parce que vous passez beaucoup de temps à comprendre, déjà, ce que font les personnes... c'est pas facile de comprendre leur métier. Et puis... oui faut de la patience... de la compréhension... faut savoir rassurer... c'est quand même de l'énergie». Raconter une histoire qui pourrait être vraie permet au lecteur de se projeter plus facilement et d'appliquer de nouvelles méthodes²⁵. C'est aussi un moyen très efficace de vulgarisation facile à appréhender.

Les ressources des Black Belts : la certification

Devenir *Black Belt*, est, tout comme la maîtrise du lean, un processus long et exigeant. Il est nécessaire de passer par toutes les étapes de la certification. Avant d'être *Black Belt* il faut avoir préparé la certification *Green Belt* et maîtriser la technique du DMAIC (*Define, Measure, Act, Improve and Control*)²⁶, procédure qui s'échelonne sur six mois et constitue un travail d'équipe de résolution de problème. Chaque étape de cette procédure doit être aboutie pour pouvoir passer à la suivante.

Dans certaines entreprises où l'application du lean vient d'une volonté de la direction, cette certification est étroitement contrôlée par l'organisation et le recrutement des Belts se fait par cooptation : c'est ce qui se passe dans l'entreprise d'Alexandre comme dans celle de Rosine. Être accepté, c'est déjà une forme de privilège, une reconnaissance par ses pairs de ce que l'on a fait par ailleurs, mais aussi la certitude que l'on a le bon schéma de pensée : une adhésion sans faille au management lean. Y parvenir c'est avoir fait preuve d'un ensemble de qualités indépendamment de celles acquises pendant les études supérieures, ce que l'on appelle couramment dans les entreprises «un savoir-être» ou «*soft skills*». Car il ne suffit plus d'avoir des diplômes, donnant

²¹Ballé Michael, Chaize Jacques, Médina Régis, Seltzer Anne-Lise, *Apprendre à apprendre avec le lean. Accélérateur d'intelligence collective*, Paris, Ed. Eyrolles, 2021.

²²Boussard, Valérie, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008. ²³L'institut *Lean France* dispense des formations et organise des rencontres et congrès payants. Cette association rejette de façon assez radicale à tout ce qui s'éloignerait d'un «lean pur». Par conséquent ce qui a trait au *6 sigma* fait l'objet de critiques voire d'ironie et ceci même si de nombreux membres de l'ILF ont des certifications *belts*.

²⁴Goldratt, Eliyahu M., 2017, *Le but. Un processus de progrès permanent*, La Plaine Saint Denis, Afnor Editions.

²⁵Marquis, Nicolas, 2014, *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*, Paris, PUF.

²⁶Le DMAIC constitue le principal outil du lean auquel se réfèrent les *Black Belts*.

une expertise technique, il faut désormais posséder d'autres compétences liées aux comportements et à la façon de penser. Ce «savoir-être»²⁷, permet, sans aucun doute d'opérer une forme de sélection dans les programmes de formation Black Belts. Avec le lean, cet ensemble de qualités, de comportements sont susceptibles d'être appris, de s'acquérir, par un travail personnel, tout comme le développement personnel, à condition d'adhérer sans réserve à la méthode.

Cependant, comme il s'agit d'une méthode

d'amélioration, elle peut donner lieu à d'autres ouvertures, ce qu'Alexandre et Rosine nomment «un champ des possibles». Alexandre voit le lean comme un «socle de compétences» lui permettant de se spécialiser dans d'autres méthodes, comme «l'intelligence collective» ou «les communautés de pratiques», en prenant dans chacune ce qui l'intéresse pour appuyer son raisonnement et pour améliorer sa pratique du lean. Tout ce qui proposera un protocole, une feuille de route, un mode d'emploi, donc une manière de parvenir à une résolution de problème sera susceptible d'être accueilli favorablement.

Rosine, Master Black Belt dans le secteur bancaire

Rosine a, au moment de l'entretien 51 ans. Elle a déjà une grande expérience professionnelle dans le secteur bancaire mais aussi en *lean management* quand nous nous entretenons par zoom, durant un des confinements de 2020. Son père était militaire dans le déminage, puis marin-pêcheur et sa mère tient un petit restaurant familial très connu et réputé dans sa région natale, la Bretagne. Elle dit avoir eu une éducation stricte.

Afin de subvenir à ses besoins (elle est au départ danseuse à la Salle Pleyel, et au conservatoire et au théâtre des arts de Rouen), elle trouve un emploi de télévendeuse dans le secteur bancaire. Préalablement tout en continuant la danse, elle avait préparé «son diplôme de finance», selon une exigence de ses parents. Elle a de plus en plus de responsabilités et crée en parallèle une association de danse où elle enseigne tous les mercredis.

Le contact avec ses collègues l'intéresse particulièrement mais aussi les relations avec les clients et elle décide «d'aller sur le terrain» toujours dans le même organisme bancaire. Elle dit s'entourer de gens qui ont les connaissances qu'elle n'a pas, aime les «challenges», partir «d'une page blanche» et s'ennuie facilement face à la routine. Elle n'hésite pas à changer de poste et à se former, en lisant le plus souvent sur différents sujets professionnels et notamment le management lean. La curiosité et l'envie d'apprendre sont très présents dans son récit. La rigueur également, comme de poser les bonnes questions et de procéder étape par étape. Elle dit avoir choisi un organisme certificateur qui prône les mêmes valeurs que les siennes et envisage de financer elle-même la formation ce qui ne sera pas nécessaire finalement. Une fois ces différentes certifications en poche, elle acquiert la conviction que le lean modifie la «structure et l'organisation de la pensée», qu'il permet de «regarder les flux» et qu'il donne «une vision systémique» du fonctionnement de l'organisation. Le *Black Belt*, pour Rosine, est un individu qui a une connaissance éclairée de la production, qui voit ce que les autres ne perçoivent pas. C'est un initié qui ne prend pas les préceptes et les outils du lean à la légère, il est rigoureux dans l'application de la méthode, s'adapte à n'importe quel environnement et possède un certain schéma de pensée au point qu'ils «se reconnaissent entre eux».

Rosine parle du *lean* comme d'une drogue bénéfique, un ensemble d'outils addictifs dont on ne peut plus se passer, favorisant la création de lien entre les travailleurs, du partage, de l'adaptation et de la construction, qui permet «d'éveiller la curiosité», «d'ouvrir l'esprit» et d'entamer une réflexion pour résoudre une difficulté au sein de l'entreprise. Cette réflexion, Rosine ne la conçoit qu'en équipe, en faisant participer ceux qui sont concernés par les améliorations à effectuer.

Elle compare le *lean* à la danse qu'elle pratique encore aujourd'hui car les deux ne peuvent fonctionner sans fluidité et beaucoup de travail, et avancent vers «de la beauté». Rosine sait tout à fait expliquer le parcours que représente la certification mais aussi le cheminement qui s'opère dans la pensée des *Black Belts*, qu'ils cherchent à étendre chez les autres salariés et la valorisation que cela procure d'être utile à la production, mais aussi de répondre aux difficultés des personnes. Le *lean* en tant que méthode existentielle, la fait «grandir», mais elle reconnaît qu'elle a aussi ce pouvoir en tant que *Belt* de faire évoluer la méthode. Elle insiste d'ailleurs sur la nécessité d'avoir une forme d'empathie, de patience et de compréhension pour exercer ce métier. Rosine voit le *lean* comme un moyen de se développer personnellement mais aussi comme un partage car il donne une connaissance permettant d'aider les autres dans l'exercice de leur profession.

²⁷La trilogie «savoir, savoir-faire, savoir-être» est apparue dans les discours de la formation des adultes dès les années 1965-1970.

Les *Black Belts* se caractérisent donc par un besoin d'apprendre, de comprendre, de se former, de pratiquer de nouvelles expérimentations en lien avec le *lean*, aussi bien dans la sphère professionnelle stricte qu'en dehors. Le *lean*, pour ces professionnels, c'est reprendre la main et apporter quelque chose à son existence et à celle des autres. C'est un schéma de pensée, quelque chose de déjà établi qui vient de l'extérieur de soi et qu'il convient d'appliquer. Ce que Valérie Brunel explique par l'effondrement du contrôle opéré par les institutions sur les individus, depuis la fin des années 50. Chacun est désormais renvoyé à lui-même « dans une injonction à s'autofonder »²⁸, mais il ne possède plus rien auquel se référer. Il est en construction permanente mais sans référence stricte. Tout est à inventer. Brunel en s'appuyant sur Ehrenberg, insiste sur le fait que le sujet est initialement soumis à un « référent antérieur », qui se trouve en dehors de lui²⁹. En effet, Alain Ehrenberg fait une distinction entre ce qui était clairement identifié comme permis et défendu qui a laissé désormais la place à ce qu'il est possible de réaliser.³⁰ Des expressions fréquemment retrouvées dans le discours des *Black Belts* montrent cette forme d'espoir que représente le *lean* d'un avenir parsemé de réalisations fantasmées. Qu'il s'agisse d'être utile, de « donner du sens » (Rosine), d'être reconnu pour leur professionnalisme, le *lean* leur apparaît comme une méthode construite, rigoureuse, permettant de réaliser une performance et un développement de l'organisation et des membres qui la constituent. Il apparaît dans leur discours que les *Black Belts* ont le sentiment d'avoir trouvé ce référent dans le *lean*. Un référent, extérieur et antérieur donc, qui donne un sens à leur vie, leur apporte des réponses et les aide à progresser tout en étant en harmonie avec les principes néo-libéraux des organisations dans lesquels ils évoluent. Un référent qui laisse entrevoir qu'il est faisable, raisonnable et même recommandable de repousser les limites de ce qu'il est possible de faire.

« Cette recherche d'appui extérieur est particulièrement nette lors des entretiens. Je me suis toujours interrogée sur la facilité qu'il y a à aborder ces professionnels. La plupart des Black Belts que j'ai contactés ont répondu favorablement à

mes demandes d'entretien. Rosine et Alexandre ne font pas exception. Ils ont été, malgré des emplois du temps très chargés, enclins à me recevoir dans des délais courts et à me parler de leurs convictions face à cette méthode, et de leur pratique tout en étant curieux de mes recherches. Cette curiosité et ce goût pour parler du lean s'explique par la recherche constante de solutions extérieures, de références, d'appuis pour construire une méthodologie plus performante au niveau de l'entreprise et des hommes et femmes qui la composent et donc se construire eux aussi. Ils connaissent des méthodes, des modes d'emploi, un langage maniant espoir et idéal, mais rencontrent des difficultés à sortir de ce cadre fondateur. Toute tentative de ma part de les confronter à une quelconque critique s'est soldée par un échec et il a été quasiment impossible de penser avec eux leur rapport au lean management ».

Mais si le *lean* assure un développement personnel, il donne également un certain pouvoir qui est aussi un savoir-pouvoir au sens de Foucault³¹.

Le pouvoir des Black Belts

Si le *lean* offre aux *Black Belts* un cadre de référence sur lequel ils peuvent se construire, qu'en est-il de la relation avec les autres salariés ? Quels avantages retirent-ils de la maîtrise de ce management³² ? Les *Black Belts* produisent un savoir, sur eux-mêmes notamment, et deviennent ainsi des sujets « gouvernables »³³ par l'entreprise qui les emploie. Ce savoir est un instrument de pouvoir³⁴. Il s'acquiert et se perfectionne à travers les ressources citées plus haut comme lors des multiples encadrements qu'ils sont amenés à faire : au sein des équipes mais aussi lors du contrôle et de l'accompagnement qu'ils exercent des certifications des moins gradés³⁵.

Quand Alexandre parle de « socle de connaissances » et ce que lui procure l'entrée dans « le parcours *Black Belt* » avec son lot de tests de

³¹ Foucault, Michel, 1993, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard

³² Précisons ici que l'entreprise *lean* est vue, comme une organisation disciplinaire avec un réseau de surveillance panoptique, rendu possible par les différents contrôles horizontaux réalisés par les pairs lors de la production en flux tendu

³³ Foucault, Michel, 2004, *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France. 1977 – 1978*, Paris, Seuil/Gallimard.

³⁴ Foucault, Michel, 1993 *op.cit.*

³⁵ Lors du processus de certification qui dure plusieurs mois, les Belts doivent être supervisés ; les Green Belts le sont par des Black Belts, les Black Belts par des Master Black Belts. Ces derniers étant les garants de l'application du *lean* dans leur entreprise.

²⁸ Brunel, Valérie, 2004, *op.cit.*, emplacement 553, Kindle.

²⁹ Brunel, Valérie, *op.cit.*

³⁰ Ehrenberg, Alain, 1998, *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.

personnalité et de formations, destinés à connaître les profils psychologiques des Belts certifiés ou en cours de formation, il détient un savoir sur lui-même. Quant à Rosine, elle acquiert un savoir également quand elle cherche à comprendre le métier des autres salariés pour les aider ensuite. La certification *Black Belt* leur procure, grâce à ce savoir, une manière d'être parfaitement employable dans les différentes organisations où s'effectue leur carrière.

Leur prescription, déguisée, est de contribuer à ce que les autres salariés, pris tout comme eux dans une organisation disciplinaire, deviennent/ restent des sujets gouvernables, en adoptant un discours «entendable» et acceptable par tous. La gouvernementalité se traduit ici par un management de la docilité³⁶ en tenant compte de la complexité de la société et des comportements différents, versatiles, voire déviants de chacun³⁷, ce que Rosine et Alexandre appellent «l'humain».

Les pratiques de soi

Depuis les années 90, la quête de bien-être, d'authenticité va de pair avec la performance et l'efficacité. Il faut parvenir à vivre «en se réalisant» et en conformité avec «ses valeurs». Les *Black Belts* sont friands d'apprendre de nouvelles techniques leur donnant à la fois des connaissances sur eux-mêmes et des moyens d'action. Alexandre rapporte son engouement face aux résultats obtenus au *Myers-Briggs Personality Indicator* (MBTI), test qui permet d'évaluer la personnalité, la manière de penser, la manière de travailler par rapport à une grille type³⁸. L'avantage de ces techniques est une connaissance relativement facile que l'on obtient sur soi-même. Pas de longues thérapies, pas d'argent dépensé, pas d'empiètement sur le temps personnel puisque tout est pris en charge par l'employeur. C'est donc pour le *Black Belt*, un avantage peu coûteux.

Ces tests et les «outils du *lean*» agissent comme des techniques prêtes à penser. Ils offrent des solutions pratiques qu'il suffit d'appliquer. Ils permettent également de se «gérer» soi-même

au niveau psychique et professionnel. Alexandre apprécie particulièrement cette connaissance et ce savoir qui lui permettent d'affirmer que les «deux personnas consciente et inconsciente» de ce type de test correspondent parfaitement au métier qu'il pratique. Il y trouve la confirmation qu'il est une incarnation de «ceinture noire», un expert qualifié.

Le *lean* permet aussi d'acquérir des aptitudes d'organisation permettant une gestion du temps efficace. Rosine pratique toujours la danse et donne des cours. Elle préparait, au moment de l'entretien, un *executive MBA* en vue de créer son entreprise, tout en lisant beaucoup et en continuant son activité professionnelle. Alexandre, à côté de son travail, fait de la musique et joue dans un orchestre, lit également énormément, prépare un Diplôme universitaire sur l'intelligence collective dans une université éloignée de son domicile, fait du karaté (il est là aussi ceinture noire) et est instructeur dans cette discipline. Il crée, lui aussi, une entreprise pour implanter le *lean* dans les PME/PMI. Le nombre de passions, loisirs, lectures, pratiques sportives, visionnages documentaires est toujours impressionnant, mais aussi la volonté d'étendre le *lean* dans l'entreprise et en dehors, tout comme la volonté d'être un entrepreneur, ce qui est la suite logique à cette recherche d'être un entrepreneur de soi³⁹. Le *lean* comme technique de développement personnel allie performance personnelle et professionnelle où l'on se gère soi-même et où l'on gère les autres.

Le développement personnel et le pouvoir qu'il confère

Ce développement de la personne, un des principes du *lean*, consiste à identifier les *leaders* mais aussi «de faire monter en compétence les personnes ayant un talent particulier» (Rosine). Ceci n'est pourtant pas incompatible avec une certaine forme de pouvoir.

Déjà, les *Black Belts* ont une connaissance que les autres n'ont pas, et ceci dans la résolution de problème, ce qui les rend indispensables dans une organisation où le *lean* est fortement implanté. Faisant partie d'un «management transverse», donc

³⁶Petit, Vincent, «La gouvernementalité managériale», *Études de communication*, 28, 2005

³⁷Brunel, 2004, *Op.cit.*

³⁸Brunel, 2004, *Op.cit.*

³⁹Paltrinieri, Luca, Nicoli, Massimiliano, «Métamorphose du discours managérial, de la "culture" à l'esprit d'entreprise», *Travailler*, 43-1, p. 79 – 101, 2020.

à priori exempt de possibilités de sanctionner, ils sont amenés à fréquenter les différentes strates de l'entreprise, des opérateurs aux ingénieurs et aux services de direction. Ils maîtrisent de ce fait plusieurs canaux de communication. Enfin, s'ils savent se «manager», ils savent également «gérer» les éventuels récalcitrants. Car si leur rôle est de convaincre les équipes de l'adoption d'un processus, ils ont besoin de ces équipes pour trouver une solution. Il est vrai qu'ils ont la connaissance de techniques leur permettant de le faire comme l'explique Alexandre :

«Dans les équipes t'auras toujours... les moteurs, les early adopters, les innovateurs, 2 % de la population, les indécis et les freins, les moins moins. Donc qu'est-ce qu'on fait ?... Moi je dépense pas un kopeck, pour les freins car tous les jours, ils vont me trouver une bonne raison pour pas faire le job. Donc, je m'appuie, sur les early adopters pour convaincre les indécis. Et quand j'ai franchi 50 % d'engagés, les autres sont marginalisés. Ce n'est pas de la manipulation, c'est de la technique de conduite de changement». Il précise pourtant qu'il donne à tous la même chance et qu'il ne fait pas de «ségrégation». Alexandre connaît une méthode et veut convaincre les autres salariés de l'appliquer pour résoudre leur problème.

En organisant les prises de parole et en se positionnant sur ce qui doit être pensé ou non, ce développement personnel qu'ils ont acquis grâce au *lean*, place du côté de la gestion ce qui était initialement réservé au sujet: «l'intersubjectivité, la confrontation à l'altérité, le don de soi»⁴⁰ et montre le conditionnement qui se joue dans les entreprises. Les Black Belts, même sans possibilité de sanctions, sont positionnés du côté des dominants dans l'organisation et ont, en creux, incontestablement un pouvoir sur ceux qui refuserait de se plier au jeu du *lean*.

Entre lean management et matrice...

Par leur formation, les *Black Belts* ont un savoir leur permettant de se connaître à travers le prisme de tests divisant les personnalités en un nombre limité de types. Ce savoir leur permet également d'implanter le *lean* de manière à convaincre un

maximum de salariés. Ils sont, par conséquent, parfaitement adaptables à l'organisation qui les emploie et jouent un rôle dans l'adaptabilité des autres acteurs de l'entreprise. Le *lean* agit comme une matrice, une entité favorisant une seconde naissance⁴¹. Être *Black Belt*, c'est prendre conscience du fonctionnement de l'entreprise. Mais c'est aussi contribuer à ce que la production soit assurée au meilleur coût et dans les délais, et cela par l'adoption par le plus grand nombre du management *lean*. Le témoignage de Rosine est assez éclairant sur ce point. Quand elle parle du *lean* elle dit: «c'est un ordonnancement de la pensée, une ouverture, des choses que vous ne voyez pas forcément... c'est comme si vous preniez une pilule et tout à coup vous voyez toutes les ramifications, les process, comment fonctionnent les flux». Cette connaissance, Rosine la voit comme unique et relevant presque du miracle, tant elle semble lui apporter de satisfaction. Elle lui permet de modeler ses pensées et ses perceptions sur le travail qu'elle doit accomplir mais aussi sur celui des autres.

Conclusion

Le but de cet article était de montrer comment une méthode managériale peut faire office d'outil de développement personnel pour ceux qui sont les experts chargés de la diffuser dans l'organisation qui les emploie. Mais il invite surtout à s'interroger sur l'adaptabilité qui est demandée aux individus travaillant dans les organisations, à la croisée entre le sujet assujéti et le sujet capable de vaincre une partie des contraintes sociales et psychiques. Sous la pression de ce qu'ils nomment «la pensée» (Rosine) ou «la philosophie» du *lean* (Alexandre), destinée, selon eux, à aider les salariés et à satisfaire les clients, se cache une construction capable de mettre les individus au travail en les adaptant parfaitement au discours néolibéral. Discours qui prône de

⁴¹Ce qui n'est pas sans rappeler la série de films *Matrix* des sœurs Wachowski dont le premier opus est sorti en 1999. Ce premier film montre un futur où les humains sont élevés par des machines qui fabriquent de l'énergie grâce à leur activité cérébrale. Ce que perçoivent les humains dans cette dystopie est une simulation virtuelle de la vie telle que nous la vivons aujourd'hui. Quelques rebelles tentent de lutter contre cette exploitation de l'être humain dont le premier d'entre eux est Thomas Anderson, alias Néo. Les rebelles sont éclairés par la prise d'une pilule rouge leur montrant les rouages de la matrice et l'exploitation dont souffrent les humains. Ils sont combattus par l'agent Smith, programme informatique chargé de lutter contre les dissidents.

⁴⁰Brunel, *Op. cit.*, empl. 2027, éd. Kindle.

manière conjointe et paradoxale individualisme et collaboration dans un souci de performance et de productivité. En cherchant des solutions à l'extérieur d'eux-mêmes, les Black Belts sont en quête de solutions prêtes à penser, à utiliser, à appliquer. Ils cherchent des références pouvant les aider à performer leur activité afin de continuellement l'améliorer.

Les *Black Belts* cherchent constamment à s'adapter toujours plus spécifiquement à l'entreprise, mais aussi à œuvrer pour son perfectionnement. Dans l'univers de cette matrice, dans ce moule, constitué par le lean, ils sont à la fois ceux qui savent, et ceux qui s'assurent du maintien de l'ordre en place. Même s'ils disent faire leur travail sans brutalité, ils détiennent toutes les clés, grâce à un outil managérial qu'ils voient comme omniscient. Ce pouvoir et cette domination sont réels et favorisent une manière de penser uniforme dans les entreprises qui les emploient. Le but étant, en quelque sorte, de devenir lean et d'être capable d'incarner la méthode vue comme un dogme. Ainsi, la transformation qu'ils opèrent grâce au *lean 6 sigma* fait coïncider développement personnel et développement professionnel. En favorisant la multiplication des *Black Belts* dans une entreprise, les dirigeants de celle-ci mettent en place une uniformisation de la pensée en adéquation avec ce que représente l'utilité du travail pour un employeur. Ceci, en entretenant une forme de domination par le changement permanent et vu comme inéluctable dont certains groupes peuvent profiter⁴² dans un monde concurrentiel et soumis au marché. En ce sens, les *Black Belts* sont de parfaits sujets néo-libéraux. Ils sont en effets sujets car assujettis au lean mais aussi parce qu'ils ont pu vaincre certaines de leurs contraintes grâce à lui. En se soumettant aux normes du néolibéralisme et en contribuant à adapter leur entreprise et ceux qui y travaillent aux exigences du marché, ils diffusent une idéologie de liberté individuelle et de primauté de l'individu.

⁴²Boltanski, Luc, 2009, De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation, NRF essais, Paris, Gallimard.