HAL open science

“ Comment ont-ils pu ? ” : la responsabilité hyper-rationnelle et l’éthique managérialiste

Farad Dalal, Christophe Gobbé, Thomas Rabeyron

To cite this version:

Farad Dalal, Christophe Gobbé, Thomas Rabeyron. “ Comment ont-ils pu ? ” : la responsabilité hyper-rationnelle et l’éthique managérialiste. In Analysis, 2021, 10.1016/j.inan.2021.07.006 . hal-03342308

HAL Id: hal-03342308

https://uca.hal.science/hal-03342308

Submitted on 16 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Version of Record: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2542360621000421
Manuscript_b994d1df4fd67fdd8bf2977ed0d16077

« Comment ont-ils pu ? » : de l'hyper-rationalité, la responsabilité et l'éthique managérialiste*

How could they: hyper-rational responsibility and the ethics of managerialism

Farhad DALAL[1], Christophe GOBBE[2], 3. Thomas RABEYRON[3]

1. Psychothérapeute, Psychanalyste de groupe, Institute of Group Analysis

Farhad@dalal.org.uk

2. Sociologue, Agrégé de sciences sociales, Université Clermont-Auvergne, Lescores, 29 Boulevard Gergovia, 63000 Clermont-Ferrand

Christophe.gobbe@uca.fr

3. Thomas RABEYRON, Professeur de psychologie clinique et psychopathologie, Psychologue clinicien, Université de Lorraine, Interpsy (Psyclip), 23 Boulevard Albert 1er, 54 000 Nancy, France

Correspondance

Thomas RABEYRON[3]

thomas.rabeyron@univ-lorraine.fr

*Cet article est la traduction et l'adaptation en français de l'article de F. Dalal « *How could they: hyper-rational responsibility and the ethics of managerialism* ». In Psychotherapy. Section Review 64, Winter 2019. The British Psychological society.

© 2021 published by Elsevier. This manuscript is made available under the CC BY NC user license
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

« Comment ont-ils pu ? » :

La responsabilité hyper-rationnelle et l'éthique managérialiste

Résumé

Cet article est la traduction et l'adaptation en français d'un article intitulé « *How could they: hyper-rational responsibility and the ethics of managerialism* », publié par le britannique Farad Dalal, psychothérapeute et psychanalyste de groupe, portant sur une critique de l'éthique managérialiste. Dalal soutient tout d'abord l'idée que le managérialisme dérive d'une forme pervertie du conséquentialisme et d'une version déformée de la déontologie kantienne, ce qui favorise une culture à la fois autoritaire et répressive. Il tente ensuite de répondre à la question « Comment ont-ils pu ? » à partir des apports conceptuels de Martin Buber et Raimond Gaita. Dalal propose ainsi de réfléchir aux processus de déshumanisation comme conséquence de la déontologie managérialiste. Il examine également la manière dont un système hiérarchisé et bureaucratique conduit à se dédouaner de toute forme de responsabilité et à éviter les accusations qui pourraient lui être adressées par une perversion de certains principes éthiques. Enfin, les conséquences du managérialisme sont étudiées de manière plus spécifiques à partir de leur application dans le domaine du soin psychique au sein du programme « *Increasing Access to the Psychological Therapies* » (IAPT) en Grande-Bretagne.

Mots-clés : éthique ; déontologie ; managérialisme ; néolibéralisme ; perversion

Abstract

The paper is a critique of managerialist ethics. I argue that managerialism utilizes a perverse form of consequentialism and a distorted version of Kantian deontology to create a culture that is both punitive and authoritarian. I attend to the question 'How could they?' by calling on Buber to reflect on dehumanization processes, which make it possible to harm others, and on managerialist deontology to explain how it is possible to feel virtuous whilst doing so. I examine how bureaucracy and hierarchy are utilized to dissipate responsibility and avoid blame at the level of institution, and to attribute blame to individual workers trying to do the right thing. Finally, I describe some of the problematic managerialist practices taking place in « *Increasing Access to the Psychological Therapies* » (IAPT) to show how they fashion and sustain an illusory reality.

Keywords: ethic, deontology, managerialism, neoliberalism, perversio

1. Propos contextuel

Cet article[1] est la traduction et l'adaptation en français d'un article du psychothérapeute et psychanalyste de groupe britannique Farhad Dalal, publié en 2019 dans le numéro 64 de *Psychotherapy Section Review*, et intitulé en anglais « *How could they: hyper-rational responsibility and the ethics of managerialism* ». Farhad Dalal a publié antérieurement de nombreux travaux portant sur le racisme, la psychologie des groupes et l'éthique. Il a également fait paraître en 2019 un ouvrage remarquable intitulé *The Cognitive Behavioural Tsunami* (TCC : le Tsunami Cognitivo-Comportemental), chez Routledge, dans lequel il a proposé une vue d'ensemble des dérives associées à l'usage des Thérapies Cognitivo-Comportementales en Grande-Bretagne[2]. Dalal analyse dans cet article, qui pourrait être considéré comme la suite de cet ouvrage, les principes éthiques sous-jacents au développement du managérialisme[3] et son impact dans le domaine du soin psychique. Son propos, clair et précis, s'appuie sur des exemples concrets qui dévoilent les principes éthiques qui guident le managérialisme.

Ce texte ne laissera probablement pas le lecteur indifférent étant donné l'ampleur et le tranchant de sa critique. Dalal met en effet à jour sans concession des logiques qui opèrent habituellement dans l'ombre au point qu'il est difficile de les repérer. Le sujet se trouve ainsi pris dans un système dont il ressent de manière confuse les incohérences sans parvenir à les formuler précisément. Il n'a alors d'autre choix que d'accepter d'appliquer des règles ou de quitter ce système, avec toutes les conséquences que cela peut avoir pour son avenir. Les logiques décrites par Dalal en Grande-Bretagne sont aussi à l'œuvre en France où les mêmes thèses issues du néolibéralisme et du managérialisme sont appliquées (Gori et al., 2011 ; Gori, 2013). Il semble néanmoins que nous ayons un « train de retard » au regard de ce qui a déjà

[1] Le « propos contextuel a été rédigé par les deux co-auteurs (Thomas Rabeyron et Christophe Gobbé). Le texte de Dalal, traduit en français, début avec la partie 2 intitulée « L'arbre de Neem ».

[2] Nous (TR) avons proposé deux synthèses des réflexions proposées dans cet ouvrage (Rabeyron, 2019 ; Rabeyron, 2019).

[3] Selon Linda Rouleau (2007), dans *Théories des organisations*, le managérialisme est une « idéologie qui veut étendre les principes de la gestion à toutes les sphères de la vie sociale et humaine. Le managérialisme prône la gestion rationnelle des entreprises et l'imitation de leur pratique dans toutes les sphères de la vie sociale et privée ». Concrètement, elle est donc l'application des techniques de management utilisées dans les entreprises à l'ensemble de la société selon des principes habituellement hérités du néolibéralisme.

été mis en place outre-manche. Pour autant, le personnel hospitalier et l'ensemble du secteur médico-social n'est pas moins en souffrance en France, et la crise sanitaire actuelle ne fait que mettre davantage en évidence une situation déjà très tendue dans la plupart des établissements de santé publique.

Cette situation n'est pas un hasard : elle est la conséquence d'une politique mise en œuvre depuis plus de vingt ans, étayée sur les principes idéologiques décrits par Dalal, et dont l'objectif est la libéralisation du domaine de la santé et notamment de la psychiatrie. Les tenants du néolibéralisme sont convaincus que ces réformes du système de santé, de même que celles susceptibles de s'appliquer à l'ensemble des grands corps de l'État, sont nécessaires et mêmes urgentes, dans l'intérêt de tous. C'est d'ailleurs au nom du bien-être et de l'épanouissement personnel que de telles politiques sont mises en place (Boltanski et Thévenot, 1999). Mais ce discours résiste mal à l'épreuve des faits. Ceux-ci montrent en effet que cette libéralisation induit au contraire une diminution de la qualité des services de l'État (Juven, 2016) et augmente les inégalités au sein de la population (Wilkinson et Pickett, 2019). Cette réalité est ensuite déguisée par différents stratagèmes bien décrits par Dalal, qui relèvent du mensonge et de la manipulation des données.

Il faut néanmoins du temps pour comprendre les objectifs du managérialisme et sa manière de procéder. Dalal fait à cet égard un travail d'analyse qu'il nous a semblé essentiel de partager et qui nous a conduit – un psychologue et un sociologue – à le traduire afin de favoriser la diffusion de ces idées auprès d'un public francophone. Ce texte a également pour intérêt de croiser les regards entre la France et la Grande-Bretagne. On voit ainsi apparaître d'autant mieux les logiques du managérialisme quand on compare les réformes mise en œuvre dans les deux pays. La libéralisation de la psychiatrie prend des formes légèrement différentes en France mais on comprend que les objectifs et les résultats sont globalement les mêmes. Après avoir lu ce texte de Dalal, le lecteur aura donc quelques éléments de réponse à la question « Comment ont-ils pu ? », sous-entendu, comment ont-ils pu accepter de mettre en œuvre de telles politiques compte tenu de leurs effets délétères.

Une autre interrogation demeure cependant : que faire ? Et peut-on ne pas participer à un tel système ? À cet égard, les éléments avancés par Dalal montrent que tout système porte en lui les germes d'une forme d'autoritarisme. A l'image de l'alliage psychique qui unit la pulsion de vie et la pulsion de mort, les organisations humaines et les idéologies qui leur donnent forme tendent en effet, de par leur nature même, à évoluer vers des formes mortifères. Celles-ci engendrent alors des logiques de déshumanisation et de réduction de

liberté des individus qui les composent. La mise en œuvre du néolibéralisme et du managérialisme semble donner lieu à cette forme débridée de pulsion de mort qui produit un « nouveau malaise dans la civilisation » dans le cadre plus global des transformations du sujet associées à l'hyper-modernité (Castarède et Docks, 2017). Peut-on encore endiguer une telle évolution et comment résister face à ses effets délétères ? Il est délicat de répondre car cette logique d'ensemble est comme « diluée » dans notre culture et c'est un système anthropologique global qui est pris dans les mécanismes décrits par Dalal. Ce bref propos introductif ne permettra donc pas de répondre à ces quelques questions qui nécessiteraient bien d'autres développements mais nous espérons que le lecteur trouvera au moins à la lecture de ce texte matière à réflexion et saisira mieux les principes éthiques qui sous-tendent la libéralisation progressive du champ de la santé.

2. L'arbre de Neem

Depuis plus de 2000 ans, en Inde, les agriculteurs ont utilisé des composants de l'arbre de Neem comme pesticide. Mais, en 1992, une entreprise agricole américaine, *Grace*, a breveté une version de ce pesticide. Dès lors, si les agriculteurs indiens souhaitaient poursuivre cette pratique, ils enfreignaient la loi. Ils ont protesté mais le droit américain ne permettait de contester la légitimité de ce brevet que s'il pouvait être démontré que des connaissances antérieures avaient été publiées sur un support imprimé, de préférence une revue scientifique. Comme il s'agissait d'un savoir transmis de génération en génération, il n'existait pas de publications « officielles ». Sur cette base, les tribunaux ont donc décidé de rejeter ce recours, faisant fi de l'expérience et de la connaissance de ces agriculteurs, considérées comme étant anecdotiques et sans valeur scientifique. Après des décennies de bataille juridique, le brevet de *Grace* a finalement été révoqué.

Je vous raconte cette histoire car elle aide à comprendre les rouages d'un monde hyper-rationaliste dans lequel la présence ou l'absence d'un document est l'arbitre de la vérité et devient plus « réel » que l'expérience vécue par des milliers de personnes depuis des millénaires. Gardez cette histoire à l'esprit car elle servira d'arrière-plan aux problèmes dont je parlerai par la suite.

3. Le rapport qualité-prix

L'État dépense l'argent des contribuables pour financer les services publics et il est légitime pour lui de se demander si la « valeur » de ces services est à la hauteur des dépenses engagées. Mais que faut-il entendre par le terme « valeur » ? Jeremy Bentham fut confronté à la même question lorsqu'il a cherché à savoir comment augmenter le bien-être d'une nation. Il pensait que le niveau de bonheur était corrélé à l'« utilité » de l'argent dépensé et c'est pourquoi sa philosophie est qualifiée d'« utilitariste ». Il pensait possible de mesurer ce niveau d'utilité numériquement, et sur la base des chiffres, de décider quelle action générerait « le plus grand bien pour le plus grand nombre ». En philosophie morale, cette façon de penser est connue sous le terme « conséquentialisme » et correspond au principe selon lequel on doit juger du bien-fondé d'une action en fonction de ses conséquences. Comme Bentham, le managérialisme suppose que cette valeur peut être mesurée, et par conséquent, que des indicateurs de performance et des chiffres permettent de l'évaluer. Mais la manière dont ces indicateurs de performance sont construits a peu à voir avec la rigueur mathématique. Ce sont en réalité des assemblages idéologiques davantage conçus pour égarer l'esprit que pour l'éclairer. Même si les résultats et les mesures peuvent avoir un sens – par exemple, pour mesurer la production d'une usine – lorsque ces façons de penser sont appliquées à des personnes, elles deviennent très problématiques.

Le philosophe Emmanuel Kant a été l'un des premiers à expliquer pourquoi. Kant propose une distinction entre les causes et les raisons, et il estime qu'il est nécessaire de distinguer le domaine de l'humain du monde matériel. Pour comprendre le fonctionnement du monde matériel, nous recherchons des causes car ce monde est essentiellement de nature mécanique et déterministe, et donc plus ou moins prévisible. Mais pour comprendre l'activité humaine, nous cherchons des raisons ou des motivations. Car si les humains n'avaient pas à assumer la responsabilité morale de leurs actions celles-ci seraient simplement dues à des causes antérieures. Mais contrairement à une boule de billard qui n'a aucun choix, les humains ont la capacité de réfléchir et, partant de là, de choisir, au moins dans une certaine mesure, la manière de réagir suite à un événement. Il en ressort que la capacité de penser, et de choisir, rend les interactions humaines imprévisibles de par leur nature même. Kant pense donc qu'il est contraire à l'éthique d'appliquer une logique mécanique aux êtres humains car cela reviendrait à les traiter comme des choses. Non seulement ce serait déshumanisant, mais cela nierait également la faculté humaine de penser, une disposition intrinsèque à notre sens éthique et à notre liberté d'agir en accord avec cette éthique. Ainsi, quand les méthodes et les principes positivistes des sciences de la nature (le domaine des causes) sont appliqués aux

humains (le domaine de la raison), alors on ne produit pas de la science mais du scientisme qui ressemble à de la science, qui prétend être de la science, mais qui n'est pas de la science.

4. La science du management : un conséquentialisme pervers

Le managérialisme ne suit pas les recommandations de Kant car il se prétend « scientifique ». Ce courant de pensée suppose que l'on peut obtenir les résultats que l'on souhaite en rédigeant des « directives ». Il présume également que les interactions humaines sont mesurables et que des procédures correctement suivies produiront les effets escomptés. Dans les faits, une telle approche conduit à transformer les personnes en des choses, et par conséquent, les êtres humains en des « ressources humaines ».

Dans les sciences de la nature, les données sont utilisées pour décrire la réalité (par exemple : le fer est plus lourd que l'eau). Mais le managérialisme procède selon une logique inverse : une réalité prédéterminée – un « objectif » – doit être confirmée par les données et la manière dont celles-ci sont collectées se fait selon des méthodes qui rappellent la Russie sous Staline. En imposant à la fois le collectivisme et les théories biologiques de Lyssenko à la paysannerie, Staline a provoqué la famine et la mort de millions de personnes. Mais quand le Parti devait contrôler les résultats des moissons, les collectifs de paysans étaient obligés de truquer leurs résultats pour montrer que la production de blé avait été augmentée. Les paysans contribuaient ainsi à un système insensé mais ils n'avaient pas d'autre choix car sinon ils étaient accusés d'avoir caché du blé et étaient envoyés au goulag. Dans le managérialisme moderne, le goulag correspond aux « mesures spécifiques » et aux « incitations à la performance ». Dans les systèmes autoritaires, il apparaît ainsi essentiel de faire croire que tout va bien même quand cela n'est pas le cas.

Voici un exemple qui date d'une dizaine d'années. La *Metropolitan Police Force*[4] a découvert que la mise en œuvre de mesures antiterroristes conduisait à arrêter et à enquêter sur un nombre anormalement élevé de personnes de couleur. Mais plutôt que de réduire le nombre d'arrestations de personnes de couleur, la hiérarchie a donné pour consigne que plus de blancs soient interpelés. De cette manière, il fut possible de poursuivre ces pratiques discriminantes tout en étant conforme à la loi et en fournissant des données qui étaient en phase avec les exigences du *Race Relations Acts*[5]. Cette façon de procéder fut néanmoins découverte et dénoncée du fait de la colère suscitée par des arrestations arbitraires. Cette

[4] Police de l'agglomération londonienne qui fut largement critiquée pour des comportements racistes.
[5] Lois votées dans les années 1960-70, en Grande-Bretagne, pour lutter contre la discrimination raciale.

manière de traiter les données statistiques n'a rien de secret et il est de notoriété publique qu'elle est régulièrement utilisée par les hauts fonctionnaires britanniques. Par exemple, pour les citoyens britanniques, il n'y a aucune obligation légale à remplir un formulaire dit de « contrôle ethnique » et celui-ci doit nécessairement comporter la possibilité de répondre : « ne pas déclarer son origine ethnique ». Mais le ministère de la santé et des affaires sociales britannique, pourtant à l'origine de ce document, conseille de pas indiquer cette option dans le formulaire car « une proportion élevée de réponses "non déclarées" a une incidence négative sur l'Indicateur Global de Qualité (IGQ) et donc sur les performances globales » (DOHSC, 2005, p. 45). Ainsi, d'un côté le ministère de la Santé soutient la liberté de ne pas divulguer certaines informations, et de l'autre conseille ouvertement que cette liberté soit sacrifiée afin que les scores de performance obtenus soient plus élevés. Il devient ainsi évident que les organisations managérialistes souscrivent à une curieuse version du conséquentialisme dépourvue d'éthique et dont le mot d'ordre est le suivant : faire tout ce qui est nécessaire pour laisser croire que des fins prédéterminées – habituellement appelées « objectifs » ou « cibles » – aient été atteintes.

5. Comment ont-ils pu ?

Nous sommes régulièrement scandalisés que des directives promulguées par l'État génèrent la souffrance des plus défavorisés et des plus vulnérables. Par exemple, dans le cadre de sa politique d'austérité, le gouvernement britannique a sous-traité, au début des années 2010, la gestion des évaluations d'aptitude au travail des personnes handicapées auprès de la firme française *ATOS*, avec pour objectif quasi avoué de réduire drastiquement le nombre de bénéficiaires des minimas sociaux. L'entreprise s'est ensuite trouvée sous le feu des critiques pour le traitement abject qu'elle réservait aux personnes handicapées. Comment se fait-il que nos dirigeants s'autorisent à mettre en œuvre des politiques dont ils savent qu'elles vont conduire à la dégradation des conditions de travail des salariés et la qualité des services ? On ne peut qu'arriver à cette interrogation : « Comment ont-ils pu ? ». Et si on les presse de répondre, ils répondent habituellement par le « Comment » plutôt que pour le « Pourquoi » : « Il n'y a pas assez d'argent. C'est regrettable, mais nous devons tous nous contenter de moins ». Même si cela était vrai – ce qui, je pense, ne l'est pas – la même question demeure néanmoins pertinente : « Comment ont-ils pu ? ».

Cette manière de procéder nécessite habituellement d'agir de manière dépersonnalisée et détachée selon une perspective à la troisième personne qui prévaut à tous les niveaux d'une organisation. De ce point de vue, « ils » et « elles » deviennent « ça ». La logique managérialiste utilise ici la même approche que celle adoptée par les sciences de la nature selon une perspective qui se veut rationnelle et dépersonnalisée. Mais si le point de vue d'un chercheur en sciences de la nature est dépersonnalisé, « dépersonnalisé » ne signifie pas pourtant « déshumanisé ». La distinction est importante ici entre « être sans passion » (*dispassionate*) et « être sans cœur » (*heartless*). Quand une attitude scientifique dépersonnalisée est appliquée aux êtres humains, non seulement on déshumanise l'autre, mais on se déshumanise soi-même comme le montre les notions développées par le philosophe Martin Buber. Lorsque le point de vue du « Je / ça » du chercheur en sciences naturelles (la position scientifique) est appliqué à des personnes, les individus sont en effet transformés en « ça ». Mais la seule façon de pouvoir traiter un autre humain comme une chose, comme un « ça », est de réduire sa propre capacité à ressentir et ce faisant on se transforme aussi en « ça ». Il est donc plus pertinent de décrire l'approche scientiste en œuvre dans le managérialisme comme un « ça / ça » plutôt que comme un « Je / ça ». Une fois toute trace d'humanité éliminée, les institutions et les individus sont capables de prendre des mesures sans répercussion émotionnelle et peuvent donc traiter les personnes comme des choses.

En revanche, dans les interactions de type « Je / Tu », les êtres humains sont présents les uns aux autres en tant que personnes et non en tant que choses, ils se sentent donc impliqués et liés les uns aux autres. Dans le contexte d'une relation intersubjective de type « Je / Tu », notre expérience se situe aussi bien à la première qu'à la deuxième personne. Étant donné que nous sommes liés l'un à l'autre, nous ressentons l'expérience de l'autre et nous ne pouvons nous empêcher d'éprouver de la compassion pour autrui. L'empathie fait partie intégrante de ce type d'interaction relationnelle comme l'explique Raimond Gaita (2008), un autre philosophe : « Notre sens de la réalité des autres est en partie conditionné par notre prise de conscience, choquante et déconcertante, de ce que signifie leur faire du tort. Le remords, c'est cette prise de conscience. » (p. 34). On se rend compte que l'autre est un être doué de sensibilité et qu'il peut souffrir. Et l'on ne peut s'empêcher de ressentir quelque chose avec lui et pour lui. En ce sens, ce qui arrive à autrui compte pour moi et pour l'autre. Notons donc cette distinction importante : le langage entre personnes est à la première et à la deuxième personne, tandis que le langage sur les personnes se situe à la troisième personne. Entre ces deux perspectives, les organisations managérialistes privilégient celle à la troisième

personne, une position détachée à partir de laquelle on peut facilement considérer que l'on a bien fait son travail quand on a mis en œuvre les directives demandées. Cette ligne de défense était d'ailleurs celle d'Eichmann à Nuremberg : il ne faisait que son devoir quand il faisait son travail. Et effectivement, « il faisait simplement et consciencieusement son travail », ce que Hannah Arendt a appelé « la banalité du mal ».

6. La déontologie kantienne

La notion de devoir renvoie à une autre sphère de la philosophie morale qu'est la déontologie kantienne. La position de Kant était diamétralement opposée à celle des conséquentialistes. Il pensait que les actions étaient bonnes ou mauvaises en elles-mêmes et cela indépendamment de leur résultat. Le fait qu'un acte moralement condamnable puisse avoir des conséquences positives ne rend pas cet acte moralement bon. Par exemple, si une vieille dame est battue et se retrouve à l'hôpital, le fait qu'elle retrouve ainsi sa fille disparue ne fait pas du fait qu'elle ait été battue un acte moralement bon. Kant a donc proposé que nous utilisions la dimension rationnelle de notre esprit pour élaborer un ensemble de règles morales qui seraient universellement vraies. Une fois ces règles élaborées, il sera alors de notre devoir éthique de suivre ces règles quoi qu'il arrive. *Deon* signifie ainsi « devoir » en grec et c'est pourquoi Kant a appelé son système éthique « déontologie ». Les organisations managérialistes ont développé une forme pervertie de la déontologie kantienne. Une fois les directives et les procédures mises en place, la déontologie managérialiste décrète qu'il est du devoir du professionnel de les suivre. Le bien et le mal sont réduits à la mise en œuvre et au respect des procédures. La recommandation de Kant de réfléchir à la justesse de chacune de nos actions est donc absente d'un tel système de pensée. Il semble donc que, contrairement à la déontologie kantienne – qui est une invitation à essayer d'être éthique malgré ses limites – la déontologie managérialiste est anti-éthique car il ne peut y avoir d'éthique sans réflexion du sujet sur son action.

Mais d'où viennent ces règles et ces directives ? Voici une histoire qui fera office de parabole. Un jeune professeur d'école avait du mal à tenir sa classe. Au début de sa deuxième année d'enseignement, il demanda aux élèves de copier dans leur cahier un ensemble de règles précisant les punitions qu'ils encouraient. Les choses sont devenues alors plus faciles car les élèves acceptaient les punitions sans protester : il leur semblait en effet que le professeur était tout aussi contraint qu'eux de faire respecter ces règles. Ce dernier leur disait

d'un air chagriné : « Je suis désolé mais je dois vous punir pour cette faute car c'est ce que prévoit le règlement ». Les élèves acceptaient donc la sanction. Le monde n'est pas aussi simple que cette salle de classe, et même une salle de classe est souvent plus compliquée. Cependant, cette petite histoire aide à comprendre l'idéologie sous-jacente à la mise en place des règles du fait de notre tendance à les respecter.

Voici une autre histoire. Il y a quelques semaines à peine, un ami d'une université londonienne a été le témoin d'une réaction excessive de la police lors de l'arrestation d'un collègue. En passant le portique de sécurité de l'université, celui-ci avait fait un commentaire désinvolte sur le fait que son sac pouvait contenir une bombe. Ce commentaire a déclenché la mise en place d'une procédure de vérification qui paraissait exagérée vu la situation. Mon ami est alors intervenu et a défendu son collègue en expliquant qu'il était évident que ce n'était pas un terroriste. Pour avoir pris cette position éthique, et dénoncé un acte répréhensible, mon ami a fait l'objet d'une mesure disciplinaire au motif qu'il avait jeté le discrédit sur son université en agissant de la sorte. La mesure disciplinaire a été appliquée par le directeur de son département qui lui a déclaré, d'une voix triste, qu'il n'avait rien contre lui tout en en précisant : « Comment l'université aurait-elle pu agir autrement ? ».

Cette forme pervertie d'éthique sur le plan déontologique permet non seulement d'infliger un préjudice à autrui sans remords, mais aussi de se sentir vertueux lors de son application selon l'idée suivante : « c'est un sale boulot, mais il faut bien le faire ». Ainsi, quand Theresa May était Ministre de l'Intérieur, cette dernière a mis en place un programme obligeant les personnels de son ministère à faire la chasse aux migrants en situation illégale et à les expulser par la force. Elle a également mis en place un système de « bonus » pour les encourager. Le vocabulaire utilisé dans le cadre de ce type de directive est neutre et utilise habituellement un registre lexical impersonnel issu du monde du management. Le fait de retenir par la force des personnes est ainsi réduit à des « objectifs » et même des « niveaux d'ambition ». Le salaire des fonctionnaires ou des employés dépend alors de tels objectifs et ces derniers agissent afin d'obtenir des primes. En effet, 23% des agents travaillant pour le service de l'émigration forcée en ont reçu. Comme nous le savons aujourd'hui, leur zèle a conduit à la destruction de nombreuses vies innocentes et le ministère de l'Intérieur a depuis versé près de 21 millions de livres de dédommagement (Gentleman, 2018). Cet exemple illustre la pertinence de se questionner sur le « Comment ont-ils pu ? » mais aussi la manière dont ce genre d'éthique déontologique managérialiste est pervertie et permet à un fonctionnaire, comme l'était Eichmann, de se sentir vertueux tout en causant de la souffrance.

L'atomisation du travail est également un élément de réponse à la question « Comment ont-ils pu ? ». Lorsque les tâches sont parcellisées et réparties selon une logique de travail à la chaîne, chacun est uniquement préoccupé par sa tâche. Par conséquent, personne ne peut avoir une vue d'ensemble. C'est également le cas lors de la mise en œuvre de la concurrence dans une même organisation, ce qui engendre des relations de rivalité entre ses composantes. Ainsi, les personnes qui travaillent dans un bureau n'ont aucune idée de ce qui se passe dans le bureau d'à côté. Gitta Sereny a décrit un processus similaire dans son livre intitulé *Le traumatisme allemand*. Ce type de stratégie était en effet utilisé par les nazis pour faire en sorte que rares soient les personnes au courant de la monstruosité du système mis en place. Il s'agissait ainsi de cacher l'étendue et l'horreur des actes perpétrés à grande échelle.

7. Le partage des responsabilités

Dans de telles situations, qui doit-on blâmer ? Qui est responsable ? Les protocoles bureaucratiques qui sont conçus pour assurer la transparence et permettre d'établir la responsabilité de chacun ne semblent guère d'un grand secours. En réalité, ils sont essentiellement utilisés comme un moyen d'éviter de se retrouver en prison. Par exemple, le *National Health Service* (NHS) [6] a délégué une intervention chirurgicale courante à un hôpital privé. Lors d'une opération, le chirurgien a malencontreusement tranché une veine d'un patient, ce qui a entraîné sa mort par hémorragie. En effet, l'hôpital privé n'avait pas de réserves de sang dans ses locaux, ni le matériel nécessaire pour traiter les hémorragies. Au cours d'une l'émission de télévision intitulée *Panorama*, Jeremy Vine a demandé ceci à Tracy McNeill, la responsable de la qualité des soins de cet hôpital : « N'est-il pas absolument évident que vous avez besoin de sang dans un hôpital qui pratique des opérations au cas où une personne ferait une hémorragie ? ». Étonnement, elle a répondu « Non » et a précisé : « Nous avons rempli tous les critères de la réglementation. Cela n'était pas requis. » (Panorama, BBC 1, 30 septembre 2009).

La responsabilité est difficile à déterminer bien qu'en principe le rôle de la bureaucratie et de la hiérarchie pourraient justement être d'établir des lignes de démarcation

[6] Il s'agit du système de santé public du Royaume-Uni qui est essentiellement financé par les impôts et dont l'accès est généralement gratuit pour tous les Britanniques. Des directives sont fixées au niveau national par le NHS puis appliquées par les sections chargées de mettre en place ce système de soin au niveau local.

claires en ce domaine. Cela est dû au fait que ces mêmes hiérarchies peuvent aussi bien fonctionner de manière opposée à cette logique. L'armée en est un bon exemple. Un général est capable de dormir sur ses deux oreilles même s'il a mis en place des actions militaires qui ont mené à des morts innombrables et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, il a donné ses ordres au service d'une entité plus grande que lui (son pays, son peuple, etc.). Deuxièmement, de son point de vue, il ne voit personne, seulement des bataillons, des flottes et des escadrons qu'il déplace çà et là sur un échiquier. Troisièmement, ses mains sont propres car il n'a pas à faire lui-même le sale boulot qui consiste à tuer d'autres êtres humains. Pendant ce temps, les soldats qui font ce travail n'ont pas, eux non plus, à ressentir de culpabilité ou de remords car ils ne font que suivre les ordres qui leur sont donnés et n'engagent donc pas leur responsabilité personnelle concernant les conséquences de leurs actions.

Mon propos vise ici à montrer comment les hiérarchies peuvent être utilisées pour diluer la responsabilité de sorte qu'elle semble impossible à déterminer. Elle semble toujours être « ailleurs ». Mais ce système n'est pas tout à fait efficace et de nombreux militaires, aussi bien des officiers que des sous-officiers, sont fréquemment traumatisés après avoir réalisé ce que l'on leur demandait de faire. J'en dirai davantage à ce sujet un peu plus loin. Il me semble qu'à bien des égards le PDG qui préside son conseil d'administration n'est pas très éloigné du général qui dirige une salle de commandement. Ils sont tous deux à distance de l'action. Les directives et les exigences émanant de ces instances doivent être suivies avec rigueur, au risque sinon d'être poursuivi par une autorité judiciaire ou disciplinaire. Il n'est pas permis de penser car l'employé et le soldat sont tous deux réduits à des êtres kantiens « castrés » que l'on peut facilement manipuler.

8. Rendre compte ou rendre des comptes ?

Il serait tentant de faire une distinction entre la perspective déshumanisante du « Je / ça » qui correspondrait aux bureaucrates sans visage et la perspective plus complexe du « Je / Tu » reviendrait à ceux qui sont en première ligne. Mais ce serait une erreur pour plusieurs raisons. En effet, la perspective à la troisième personne s'est étendue à un tel degré qu'elle est devenue une norme culturelle dans l'ensemble des institutions managérialistes. Ainsi, dans notre culture, tous les acteurs sont nécessairement impliqués et sont rattrapés par une telle manière de procéder qui engendre une « usure de l'identité » (*corrosion of character*) comme

l'a souligné, il y a déjà de nombreuses années, Richard Sennett[7]. Mais tout le monde n'adhère pas à ce genre de culture et j'ai vu de nombreuses situations dans lesquelles des personnes faisaient preuve de diligence, de sollicitude et d'attention sans raison particulière, si ce n'est le souci de bien faire.

Cependant, il est difficile de maintenir une telle attitude tout en ayant l'obligation de constamment rendre des comptes à un tiers. Ce contrôle « à la troisième personne » correspond habituellement au fait de rendre des chiffres, des tableaux et des graphiques, ce qui revient bien à « rendre des comptes ». À l'opposé de telles pratiques, le contrôle « à la première personne » consiste à « rendre compte », c'est-à-dire à proposer un récit qui met en sens les évènements : « ceci est arrivé, et ensuite cela, raison pour laquelle j'ai fait telle ou telle action ». Mais cela n'intéresse pas les administrateurs qui n'écoutent habituellement que lorsque l'on parle leur langue. Ainsi, les expériences vécues en première ligne, telles qu'elles pourraient être exprimées à la première personne, doivent être traduites dans la langue des administrateurs, c'est-à-dire à la troisième personne. Mais l'expérience elle-même est déformée et falsifiée lorsque l'expérience vécue est ainsi traduite en données chiffrées.

Analysons à présent ce qui se passe quand des personnes se trouvent en conflit avec les règles édictées par les institutions managérialistes. Dans un contexte autoritaire, comme l'ont démontré il y a longtemps les expériences de Stanley Milgram (1963), quand une personne doit choisir entre faire une bonne action ou réaliser une mauvaise action qu'on lui ordonne de faire, la plupart des personnes capitule et réalise la mauvaise action. Et c'est d'autant plus vrai quand notre capacité à payer notre crédit immobilier en dépend. Mais cela induit chez le sujet une terrible tension, une forme de folie, de schizophrénie, qui se traduit par un traumatisme que l'on appelle aujourd'hui le « stress ». En réalité, il serait bien plus pertinent de parler de « détresse ». En effet, la notion de stress est empruntée à la physique et conduit donc à rechercher des causes et non des raisons. Si la cause des arrêts de travail est le stress, la solution évidente est par conséquent de « dé-stresser ».

Que l'on appelle cela le stress ou la détresse, quasiment tout le monde en est affecté comme l'a révélé un récent rapport britannique : « Les fonctionnaires ont pris plus de 300 000 jours d'arrêt de travail pour des problèmes de santé mentale l'année dernière (…) En janvier, il a été révélé que plus d'un quart des arrêts maladie dans la fonction publique étaient dus à

[7] Le livre de Richard Sennett a été publié en Français sous le titre *Le travail sans qualité* chez Albin Michel en 1999.

des troubles psychosociaux » (Zeffman, 2018). Par conséquent, « le ministère du Commerce international a mis en place une salle de repos dans laquelle les fonctionnaires peuvent se détendre. Quatorze ministères ont également mis en place des salles de bien-être pour offrir un espace calme et privé » (Zeffman, 2018). Face à cette situation, le *Cabinet Office*[8] a annoncé que « la bonne santé de la main-d'œuvre est fondamentale pour offrir des services d'excellente qualité au public (…) Garantir la bonne santé mentale des fonctionnaires est un élément clé de notre ambition de devenir l'employeur le plus vertueux du Royaume-Uni d'ici 2020 » (Zeffman, 2018). Le *Cabinet Office* ne fait cependant aucune référence à la détérioration des conditions de travail qu'il a lui-même imposée à ses fonctionnaires et qui est la véritable raison de leur stress et de leur détresse. Et soyons très clair à ce sujet : dans ces situations, le stress, la dépression et l'anxiété ne sont pas des signes de mauvaise santé. Le stress et la détresse sont des réactions logiques quand on vous demande de tolérer l'intolérable, ce sont des réactions éthiques.

En réalité, ce sont probablement les plus sains qui ont besoin de prendre des jours d'arrêt maladie. Ils restent en contact avec leur propre humanité et c'est pourquoi ils se trouvent dans un état de tension qui leur est insupportable. En revanche, ceux qui semblent suffisamment résistants pour non seulement continuer, mais aussi s'épanouir dans de telles conditions, le font en mettant à distance leur propre humanité et deviennent des automates efficaces. Ce sont eux qui souffrent d'une maladie mentale ou d'une « maladie éthique » qu'on appelle « psychopathie » dans le champ de la psychopathologie. Ainsi, comme le rappelle Raimond Gaita (2008) : « Nous ne pouvons nous défaire radicalement de la constitution éthique de notre vie intérieure sans devenir inintelligibles à nous-mêmes » (p. 53). Cela souligne également qu'il n'est pas possible de se défaire entièrement du sentiment d'être responsable et coupable, quel que soit le niveau hiérarchique. En effet, des militaires, des bureaucrates et des « experts » chargés de mettre en place les « réformes » finissent parfois par se trouver eux-mêmes traumatisés du fait de ce qu'on leur demande de faire.

Le fait de médicaliser le stress qui apparaît dans de telles circonstances revient à le décontextualiser et à le loger chez l'individu. Le problème provient du salarié et n'est en rien la conséquence du contexte au sein duquel il évolue. Ce dernier se voit donc proposer de l'aide prenant la forme de salles de repos, de formation à la pleine conscience et au bonheur, d'atelier de résilience, etc. L'objectif est de détourner l'attention de ceux qui souffrent du

[8] Le *Cabinet Office* est un département du gouvernement britannique chargé d'appuyer le Premier ministre.

contexte à l'origine de leur souffrance et revient implicitement à leur expliquer que leur mal-être découle d'une façon de penser inadaptée ou d'un trouble psychiatrique.

8. Managérialisme et psychologie

Conformément à la théorie économique dominante, la conception managérialiste de la condition humaine est individualiste, cognitiviste et matérialiste. Elle suppose que les êtres humains sont motivés uniquement par leur intérêt personnel. C'était notamment l'opinion du premier théoricien de l'organisation « scientifique » du travail, Frederick Taylor (1911) qui déclarait, il y a déjà plus de cent ans : « On ne trouve guère d'ouvrier compétent dans une grande entreprise qui ne consacre une partie considérable de son temps à essayer de déterminer comment il peut travailler le plus lentement possible tout en essayant de convaincre son employeur qu'il va à la bonne cadence » (p. 30). Pour lutter contre cette tendance, Henry Ford versait un salaire élevé aux ouvriers des chaînes de montage afin qu'ils soient plus efficaces, mais cela n'a pas semblé suffisant. La culture de la surveillance et du contrôle sur le lieu de travail s'est depuis largement développée afin de s'assurer que les salariés demeurent concentrés sur leur tâche. Cette culture d'entreprise est fondée sur l'idée que l'on ne peut pas faire confiance au salarié. Ce point de vue a ensuite été élaboré plus par les théoriciens du management à la fin du XXe siècle.

Dans les années 1950, James Lincoln, auteur de l'ouvrage à succès *Incentive Management,* semblait plus compréhensif à l'égard de la condition des ouvriers : « L'industrie se concentre sur les machines et néglige l'homme... le profit [des actionnaires] ne suscite aucun enthousiasme chez les travailleurs ». Cette conception pourrait sembler plus bienveillante mais il n'en est rien comme le souligne cette autre citation de Lincoln : « L'égoïsme est la force motrice qui fait que la race humaine est ce qu'elle est. C'est l'énergie sur laquelle il faut s'appuyer, et qui doit nous guider, si l'on veut que l'humanité progresse ». Lincoln (1951 ; cité par Fromm, 2010) suppose donc que la productivité est essentiellement une question de motivation : « [Bien plus importante que l'argent] est la reconnaissance de ce que l'on fait par ceux qui nous entourent et par nous-mêmes. Cette reconnaissance survient lorsque le travailleur est évalué par ses pairs et ses employeurs, et donc par tous ceux qui ont une connaissance de la nature de son travail. Cette évaluation lui permet d'être récompensé ou pénalisé » (p. 233). Reconnaissance, acceptation, appartenance… Les théoriciens du management ont utilisé ces motivations qui constituent des besoins humains pour exploiter et manipuler les travailleurs. Par exemple, les notations sont utilisées pour alimenter les

sentiments de jalousie et de rivalité de salariés qui espèrent ainsi devenir l'« employé du mois ».

Cette reconnaissance est ensuite réduite à un chiffre. On distribue des notes sur des bouts de papier, dans une logique à la troisième personne, ce qui est très différent de la reconnaissance à la première personne. La véritable reconnaissance devrait se faire par l'intermédiaire du regard d'autrui car la reconnaissance n'a de sens que dans le regard de l'autre et ne peut être réduite à une note. Cette forme de reconnaissance par les chiffres développée par le management repose sur l'idée que l'on ne peut pas faire confiance au salarié. C'est pourquoi il est nécessaire que ce dernier rende des comptes en permanence. C'est cela qui est à l'origine des systèmes d'évaluation et de classement que nous connaissons aujourd'hui. Quelle que soit l'intention affichée, même bienveillante, ce sont en réalité des formes de surveillance. De cette façon, l'organisation managérialiste s'est transformée en ce que Jérémy Bentham appelait le « Panopticon » dans lequel tout le monde se surveille et surveille les autres. Il en résulte un état psychologique de peur et d'angoisse. Il n'est pas surprenant que de nombreuses personnes ne parviennent pas à continuer à travailler dans de telles conditions.

Avant de passer à la dernière partie de cet article, je voudrais dire quelques mots sur l'égoïsme. Le fait que tous les êtres humains puissent avoir tendance à être égoïste ne signifie pas qu'ils soient intrinsèquement égoïstes. Si vous mettez en place un contexte qui favorise le désespoir, les personnes se comportent alors de manière désespérée, mais cela ne dit rien de leur nature profonde.

9. Le « choix du client » : l'autre nom de la privatisation

Nous allons à présent nous concentrer sur un exemple d'institution managérialiste, l'IAPT, censée favoriser l'accès aux psychothérapies[9] en Grande-Bretagne. Ce qui suit montrera comment des formes perverties du conséquentialisme et de la déontologie sont utilisées par l'IAPT pour falsifier la réalité. Cette structure adhère en effet totalement aux principes du néolibéralisme qui impliquent de favoriser le « choix du client ». Selon l'IAPT, lorsque les clients ont le choix, ils sont davantage susceptibles de s'engager dans le traitement qui leur est proposé car le sentiment de contrôle fait partie intégrante de leur

[9] IAPT, acronyme de *Increasing Access to the Psychological Therapies*, que l'on pourrait littéralement traduire par « Amélioration de l'Accès aux Thérapies Psychologiques ».

« rétablissement ». Dès lors, comment donner plus de choix au client et quel choix lui donner ? Afin de répondre à ces questions, le ministère de la Santé et des affaires sociales britanniques a lancé une consultation nationale intitulée « Libérer le NHS : Plus de choix et de contrôle » – notons au passage l'utilisation du terme libérer qui n'est pas anodin – suivie par la publication d'un livre blanc en 2012. Au paragraphe 43 de ce document, ses auteurs affirment qu'il faut donner plus de choix aux clients. Mais quelques lignes plus loin, le même document explique qu'ils n'auront en fait pas le choix concernant la thérapie proposée. Ces thérapies devront correspondre aux recommandations du NICE[10] qui concernent les « thérapies agrées et fondées sur des preuves », autrement dit, les thérapies cognitivo-comportementales.

Cependant, les clients peuvent choisir le prestataire qui dispensera cette thérapie. Le ministère a donc favorisé l'essor de plusieurs prestataires autre que le NHS soulignant le fait qu'il s'agissait là d'une opportunité commerciale pouvant conduire à de larges profits. Des appels d'offres ont été lancés et les entreprises remplissant les conditions requises ont été admises sur le marché de la santé mentale. Ils sont appelés les « prestataires qualifiés » (AQP, *Any Qualified Provider*). Cependant, rares sont les entreprises qui ont souhaité s'engager sur le marché de la santé mentale et les patients n'ont en réalité le choix qu'entre un organisme public du NHS et une entreprise privée, ce qui est néanmoins considéré comme étant déjà un progrès pour certains représentants de ces entreprises : « Cela a certainement amélioré le choix des clients : ils peuvent choisir entre nous et la longue liste d'attente du NHS » (Griffiths et al., 2013, p. 39). En réalité, ce « choix du client » est un cheval de Troie. Il s'agit d'une stratégie d'externalisation du soin qui permet de privatiser le NHS de manière détournée à partir de l'idée qu'il faut favoriser le choix du client car cela serait bon pour lui.

Des conventions ont été rédigées entre le NHS et les entreprises dans le cadre de ces appels d'offre qui précisent la tarification pour chaque suivi, le nombre de cas traités, le délai de prise en charge, la gravité des troubles et le taux de rétablissement. Afin d'éviter toute dépense inutile, le contrat entre le gouvernement et ces AQP stipule par ailleurs qu'elles ne sont rémunérées que lorsque le travail aura été réalisé selon ces conditions. Cela s'appelle le « paiement au résultat » (*payment by result*). Ces différents éléments ont pour effet pervers de conduire à une falsification des résultats obtenus. En effet, étant donné que les AQP ne sont payés que s'ils ont rempli les différents critères prédéterminés, ces derniers sont devenus leur

[10] NICE, acronyme de *National Institute for Health and Care Excellence* (Institut national pour la santé et l'excellence des soins).

préoccupation principale. Leur tâche est d'autant plus ardue que le montant de cette tarification a été fixé à un niveau excessivement bas. D'après Richard Layard[11], le coût d'une TCC n'est que de 750 £ pour qu'un patient soit guéri. Or des études indépendantes montrent qu'en réalité le coût de la thérapie est plutôt de l'ordre de deux à trois mille £ (et les patients ne sont pas forcément guéris – mais laissons cela de côté pour l'instant). Comment passer de 2000 £ pour un travail à 750 £ ? La réponse est bien sûr d'être plus efficace. Dans le cas présent, l'efficacité consiste à (1) exiger des salariés qu'ils fassent plus avec moins d'argent, (2) diminuer la qualité des soins prodigués aux patients tout en prétendant faire mieux et (3) en falsifiant les registres. Je vais commencer par le premier de ces éléments qui concerne les salariés.

Les « Praticiens en bien être psychologique » (*Psychological Wellbeing Practitioners*) travaillant au sein de l'IAPT sont de moins en moins bien payés et doivent soutenir des charges de travail de plus en plus lourdes. On leur demande de suivre 45 clients et d'avoir une file active annuelle de 250 clients. Le nombre de ces praticiens diminue au sein des AQP ce qui augmente d'autant la charge de travail. L'un d'eux, qui a accepté de témoigner sous couvert d'anonymat, explique ceci : « Nos objectifs de guérison fixés par le CCG[12] sont passés de 50 % à 60 %. Je ne bénéficie plus d'une supervision clinique adéquate depuis des mois, mais seulement d'une supervision de micro-gestion qui concerne l'augmentation de la clientèle et le rendement. Je suis stressé en permanence et peu satisfait de mon travail car je n'apprends rien d'autre que la façon d'atteindre des objectifs. Je cherche à partir de l'IAPT ». Ironiquement, quand ces praticiens en bien-être sont eux-mêmes épuisés, l'IAPT leur propose de suivre le traitement qu'ils dispensent auprès de leurs clients.

L'efficacité est aussi devenue synonyme de diminution de la qualité des services proposés aux clients. La durée des séances a été réduite – jusqu'à 30 minutes dans certains cas – et le nombre de séances est passé de 24 à 12 puis 6. C'est un peu comme si l'on réduisait arbitrairement le dosage d'un antibiotique dont on sait qu'il guérit une infection s'il est pris trois fois par jour, pendant sept jours, à un demi-comprimé par jour pendant trois jours. Néanmoins, les managers sont devenus des maîtres dans l'art de faire croire qu'une réduction de la qualité d'un service est en réalité une amélioration. Dans les documents de l'IAPT qui

[11] Richard Layard est l'un des chantres des TCC, initiateur du programme IATP et d'un mouvement nommé *Action for Happiness*, dans lequel il promeut la science du bonheur comme une alternative laïque au christianisme.
[12] CCG (*Clinical Commissioning Group*) : Groupe de mise en service clinique. Il s'agit de la commission chargée localement de la mise en place du dispositif IAPT.

décrit les « objectifs à atteindre », on découvre ainsi que les rencontres en face à face ont été remplacées par un contact téléphonique pour le bien du client : « Les traitements de faible intensité sont plus appropriés pour les clients [nécessitant] moins de soutien de la part du praticien en termes de durée ou de fréquence des contacts, et sont souvent dispensés de manière non traditionnelle, par exemple par téléphone ou par Internet » (Richards & Whyte, 2011, p. 7). Remarquez d'ailleurs l'usage de deux termes pour le moins équivoques : « approprié » et « non traditionnelle ».

Examinons à présent les deux types de falsification qui sont utilisées : celle qui est approuvée par les autorités et celle qui se fait « en coulisse » consistant à manipuler les chiffres. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le paiement se fait une fois que le traitement est terminé et réussi. Le NHS a déterminé qu'une personne qui participe à deux séances correspond à un « traitement terminé » et l'AQP sera donc rémunéré en conséquence. Qu'entend-on par traitement terminé ? Il s'agit d'un décompte de toutes les personnes qui ont participé à deux séances pendant un trimestre et qui ont ensuite arrêté la prise en charge quelle qu'en soit la raison (fin prévue, décès, abandon, renvoie vers un autre service, etc.) (NHS, 2016, p. 11.). Le patient est donc guéri en seulement deux séances… Je n'ai manifestement pas été à la bonne école de psychothérapie !

Voici d'autres exemples de la manière dont les données sont truquées. Un ancien praticien de l'IAPT explique ceci : « Dans le service dans lequel je travaille, toutes les évaluations sont classées dans la catégorie évaluations ET traitements [ce qui donne l'impression que plus de gens ont été soignés]. Lorsque j'ai discuté de cette question avec la direction, on m'a expliqué que « c'est le NHS qui nous a dit de procéder de cette manière », ce qui laisse à penser que soit le service ment délibérément, soit le NHS est au courant et qu'il accepte que l'on manipule les données. » (Serioussham, 2016). Peu de temps après avoir posé cette question, Serioussham a été licencié. Il a écrit au *National Audit Office* (NAO) chargé de statuer sur ce type de contentieux. Le NAO a déclaré qu'il ne pouvait pas se pencher sur cette affaire car, ironie du sort, son budget était trop limité (en raison de coupes budgétaires ayant pour objectif un « gain de productivité ») et qu'il ne disposait donc pas des moyens suffisants pour lancer une enquête.

Une autre manipulation consiste à faire passer les clients dont les résultats ne s'améliorent pas sur une liste « hors IAPT », que ce soit pendant ou après leur thérapie. Une fois cette opération réalisée, les données montreront que le service a atteint deux objectifs : l'accessibilité au soin et le délai de prise en charge, deux éléments de la convention qu'il est

nécessaire de respecter pour que l'AQP soit rémunéré. Étant donné que les données hors de l'IAPT ne figurent dans aucune feuille de calcul, ces chiffres disparaissent tout simplement des registres. Et, plus important encore, on peut ainsi éviter que l'absence d'amélioration de certains clients ne réduise le critère « taux de rétablissement ». Par ailleurs, lorsqu'une personne déclarée « guérie » fait une « rechute », elle doit rencontrer un autre praticien que celui qu'elle voyait auparavant car cette consultation compte alors comme un « nouvel acte thérapeutique ». En d'autres termes, on aura l'impression que deux personnes ont été vues une seule fois, plutôt qu'une personne deux fois. Ainsi, les statistiques mettront en évidence deux guérisons plutôt qu'un échec et les paiements pourront être encaissés en conséquence.

Autre exemple : dans certains services, lorsqu'on arrive à la fin du traitement et que les clients ne montrent aucune amélioration « ils restent inscrits dans les registres jusqu'à ce qu'ils se rétablissent, car nous savons que certaines personnes se rétablissent spontanément. [Après quelques semaines ou mois] vous les appelez. Et vous leur dites : "Bonjour, comment allez-vous ? Je vais vous poser quelques questions pour faire un bilan" » (Alice, interview, 2017). La plus perverse des mesures est peut-être celle qui consiste à ce que le traitement soit refusé au patient. Il est de notoriété publique que : « Les AQP évitent de prendre en charge les cas les plus complexes car "ce ne sera pas gagné d'avance, il y aura plus de 20 séances, ce qui va leur coûter cher" » (Griffiths et al., 2013, p. 38). Un praticien en bien-être explique : « Je vais être très franc, si je vois une personne qui se présente à moi... [avec des complications], je serai suffisamment fermé pour qu'elle quitte l'AQP et j'en référerai à notre Service de conseil ». (Griffiths et al., 2013, p. 36). En d'autres termes, pour de nombreuses personnes souffrant de troubles lourds, le « choix du client » devient non seulement « aucun choix », mais aussi « aucun traitement ».

10. Conclusion

Nous avons soutenu dans ce travail l'idée que l'éthique développée par le managérialisme est en réalité dépourvue d'éthique. Nous avons également avancé l'argument selon lequel le managérialisme utilise des versions perverses du conséquentialisme et de la déontologie pour produire une réalité falsifiée et créer des systèmes autoritaires qui permettent de soutenir ces mensonges. Les fins souhaitées (les objectifs) servent à concevoir des moyens (les dispositifs) profondément corrompus qui visent à donner l'impression que l'institution atteint bien ses objectifs. Une fois ces dispositifs mis en place, la déontologie

managérialiste décrète qu'il est du devoir des employés de suivre les directives sans poser de questions. Le devenir des lanceurs d'alerte illustre d'ailleurs ce qui arrive à ceux qui osent poser des questions et dénoncer ces dérives. Il apparaît ainsi que la déontologie managérialiste n'est rien d'autre qu'un moyen de coercition et de contrôle. Nous avons également montré comment les institutions managérialistes mobilisent les réglementations de deux manières : pour se défendre et pour attaquer. Elles sont d'une part utilisées pour dégager les institutions de toute responsabilité. C'est le cas de Tracy McNeill qui affirme que son hôpital n'est pas responsable car « nous avons rempli tous les critères ». D'autre part, l'institution peut utiliser ces règlements pour accuser et mettre en difficulté les salariés qui s'opposeraient à ces logiques. Ce fut par exemple le cas de l'accusation portée contre mon ami qui aurait « jeté le discrédit sur son université ».

Je souhaiterais terminer par deux points. Le premier est le suivant : bien que les organisations soient en mesure d'utiliser les règlements pour s'exonérer de toute responsabilité, le sentiment de responsabilité ne disparaît pas aussi facilement au niveau individuel. Sur le papier, l'hôpital évoqué plus tôt n'a rien à se reprocher. Même si Tracy McNeil a utilisé les règlements pour défendre cet hôpital, et si son humanité n'a pas entièrement disparu, elle et d'autres devraient se sentir coupables suite à la mort de ce patient. Il serait bien entendu dangereux pour ces personnes d'exprimer de la culpabilité et des remords car cela pourrait être interprété comme un manque de loyauté envers l'organisation qui les emploie. J'imagine ce qui pourrait arriver ensuite : la culpabilité refoulée se fera de plus en plus insistante et conduira certains de ces fonctionnaires zélés à prendre un congé pour raison de « santé mentale ». Quant au deuxième point avec lequel je souhaiterais conclure, il revient sur notre interrogation initiale : « Comment ont-ils pu ? ». Peut-être avez-vous pensé que ni vous, ni moi, ne faisions partie de ce « ils », mais tout comme les paysans sous Staline, la plupart d'entre nous coopérons et participons à ce système qui n'a pas de sens. Nous avons alors tendance à nous dire d'une voix résignée : « Mais que pouvons-nous faire d'autre ? ». Je ne dispose pas d'une réponse claire à cette question mais il me paraît à présent évident que nous ne pouvons pas continuer à nous soumettre ainsi.

Références

Boltanski L. et Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Boltanski L. et Thévenot L. (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Critical Capacity*, 2(3), 359-377.

Castarede M-F. et Docks S. (2017). *Le nouveau malaise dans la civilisation*. Paris : Plon.

Dalal, F. (2018). *CBT: The Cognitive Behavioural Tsunami – Managerialism, Politics, and the Corruptions of Science*. London: Routledge.

Fromm, E. (2010). *The Sane Society*. London: Routledge.

Gaita, R. (2008). *A common humanity; Thinking about love, truth and justice*. Oxon and New York: Routledge.

Gentleman, A. (2018). Home Office pays out £21m after mistakenly detaining 850 people. *The Guardian*, June 28.

Gori, R. (2013). *La fabrique des imposteurs*. Paris : Éditions Les Liens qui Libèrent.

Gori, R., Sauret, M. J., & Abelhauser, A. (2011). *La folie évaluation, les nouvelles fabriques de la servitude*. Paris : Mille et une nuits.

Griffiths, S., Foster, J., Steen, S. & Pietroni, P. (2013). *Mental Health's Market Experiment: Commissioning Psychological Therapies through any Qualified Provider*, Centre for Psychological Therapies in Primary Care, Report 1.

Juven, P.-A. (2016). *Une santé qui compte ? Coûts et tarifs dans la politique hospitalière française*. Paris : PUF.

Kant, I. (1784). *Qu'est-ce que les lumières ?*. Paris : Larousse

Lewis, P. & Matthew, T. (2009). Culture of impunity at police unit. *The Guardian*, 7 November.

Lincoln, J. (1951). *Incentive management*. Cleveland: Lincoln Electric Co.

Milgram, S. (1963). Behavioural Study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.

Richards, D. & Whyte, M. (2011). Reach Out: National Programme Student Materials to Support the Delivery of Training for Psychological Wellbeing Practitioners Delivering Low Intensity Treatment. IAPT: Rethink Mental Illness.

Rouleau L. (2007). Théorie des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Quebec : Presse de l'université de Quebec.

Sennett, R. (1998). *The corrosion of character*. New York: Norton.

Sereny, G. (2001). *The German Trauma: Experiences and Reflections 1938–2001*. London: Penguin.

Taylor, F. (1911). *Scientific management*. New York: Harper Brothers.

Wilkinson R. & Pickett K. (2019). *The Inner Level: How More Equal Societies Reduce Stress, Restore Sanity and Improve Everyone's Well-Being*. New York: Penguin Press.

Zeffman H. (2018). Stressed civil servants take thousands of days off sick. *The Times*, October 16.