



S. Societal Impact

Social Responsibility and Tomorrow's Society

Entre terreur et idéalisation, une analyse de la crise déclenchée par le Covid19

ESCP Impact Paper No. 2020-58-FR

Laurence Pelletier
ESCP Business School

[Entre terreur et idéalisation, une analyse de la crise déclenchée par le Covid19

Laurence Pelletier*
ESCP Business School

Résumé

La terridéalité désigne un système psychique collectif, alliance de terreur et d'idéalisation engendrant une pseudo-réalité fantasmatique. En postulant qu'elle structure la société hypermoderne, comment s'exprime-t-elle dans la crise déclenchée par le Covid19 ? Cette analyse ouvre des possibilités d'influer consciemment sur deux perspectives divergentes, ou une destructivité accrue, ou bien un avenir collectivement plus vivable.

Mots-clés : Terreur, Idéalisation, Terridéalité, Crise, Délibération

*Post-doc, ESCP Business School

*ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School do not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

Entre terreur et idéalisation, une analyse de la crise déclenchée par le Covid-19

Une analyse de la crise sous le prisme de la terridéalité

Les phénomènes inconscients traversent les individus, les groupes, les organisations et la société toute entière. L'extension de la psychanalyse (Kaës, 2015) aux organisations (Arnaud, Vidaillet et Fugier, 2018) s'appuie sur ce constat. En particulier, cette approche permet de comprendre le burn-out comme symptôme d'un ensemble de processus subjectifs reliant les individus, les groupes et les organisations.

Cet ensemble, nommé terridéalité (Pelletier, 2019), est le résultat de la théorisation par la grounded theory de données d'accompagnement de personnes en burn-out, individuellement et collectivement. Il offre une synthèse d'une véritable « fabrique du burn-out », ce dernier syndrome étant posé comme symptôme d'un ensemble de processus complexes reliant des dimensions individuelle, relationnelle et organisationnelle.

Ce concept de terridéalité désigne une alliance entre terreur et idéalisation, qui engendre une pseudo-réalité dont le chiffre est le totem, cachant la réalité devenue tabou. Dépassant largement la problématique du burn-out, ces résultats convergent avec les dynamiques structurantes de la société hypermoderne (Aubert et al., 2004).

Si nous partons du postulat qu'un tel système terridéale structure notre société prise dans cette crise du Covid-19, quelles en sont les expressions et qu'apporte cette analyse ?

Mobilisons à cet effet trois niveaux d'analyse successifs : celui des tabou et totem révélés par cette crise ; celui des trois composantes structurant cette terridéalité ; enfin, celui des voies de dégagement ouvertes par la destabilisation de ce système, mobilisant l'intelligence collective et en particulier les espaces de délibération dans les organisations.

Entre tabou et totem, une illusion pour cacher notre vulnérabilité

La terridéalité se manifeste par une pseudo-réalité, une illusion dont la fonction est de cacher un tabou, derrière le totem du chiffre. Dans cette crise, le tabou semble bel et bien la vulnérabilité des corps humains confrontés à la maladie et à la mort. Si cette réalité n'est pas nouvelle, intéressons-nous à la manière dont la société s'en défend, individuellement et collectivement, dans cette crise.

Le covid-19 affectant la santé humaine, la médecine est centrale ici, à la fois en tant que rempart contre cette réalité, comme discipline scientifique, industrie et organisation de soins structurée à de multiples échelles.

Avant cette crise, l'organisation des soins a été l'objet de restructurations, suivant des logiques gestionnaires administrées par des chiffres servant des objectifs de rentabilité. Dans ce paradigme, les questions de relation de soin et de souffrance, des personnels comme des patients, étaient d'autant moins audibles qu'il était difficile d'en rendre compte. En parallèle, la médecine comme discipline a vu ses scientifiques mis en concurrence mondiale, dépêchés d'obtenir des résultats en des temps compatibles avec des exigences chiffrées de rentabilité, au risque de minimiser celles liées au métier. Quant à l'industrie du

médicament, elle a suivi la dynamique de production mondialisée à moindre coût, ses enjeux vitaux ayant été sous-estimés. Le chiffre est ainsi devenu hégémonique en médecine.

Dans un système terridéal, le chiffre est érigé comme totem, dont la fonction est de cacher une réalité. Ici, il pourrait s'agir de se défendre de la vulnérabilité humaine, celle des patients, des personnels soignants, des scientifiques dont le métier repose sur l'incertitude et non sur l'affirmation, mais aussi des productions délocalisées dans des conditions de travail et de transport aux impacts minimisés.

Cette crise révèle notre vulnérabilité. Elle nous y confronte de manière soudaine et brutale. Tous les protagonistes s'en trouvent dépassés, voire désorganisés. Notre vulnérabilité nous terrifie. Nous n'y sommes plus habitués, ayant pour habitude de gérer les malades par l'hôpital et les personnes âgées par les EHPAD. Quant aux personnes handicapées, malgré les discours, elles peinent à trouver une place dans la société.

Cette vulnérabilité soudainement visible engendre de la terreur, plus ou moins consciente, face à laquelle le besoin d'idéalisation constitue une défense puissante (Eiguer, 1995). Dans cette crise, il se porte tout naturellement sur les personnels soignants, mais aussi sur les Professeurs en médecine se devant trouver des solutions dans l'urgence, quitte à ne pas tout à fait respecter leurs règles de métier. Dans cette alliance entre terreur et idéalisation, nous pouvons continuer à nous croire protégés, mais cela pourrait ne pas durer.

Une économie sociopsychique de la destructivité : analyse du pire

D'un point de vue managérial comme sociétal, cette illusion collective a un coût. Elle nécessite la projection de cet idéal sur des héros. Il leur est demandé de nous sauver, au risque de leur vie, mais surtout en dépassant - ce qui caractérise les héros - leurs limites les plus élémentaires. Si cette illusion a une fonction sociétale de réassurance, elle ne peut tenir que pendant un temps limité, une telle assignation relayée médiatiquement les mettant en danger personnellement.

En effet, de tels héros, dont la fonction est d'être porteurs de l'idéalisation pour un groupe, risquent, quand ils ne peuvent plus assumer cette fonction sociale par nature surhumaine, de devenir des porteurs du négatif. D'un point de vue personnel individuel, ils peuvent tomber de haut, tel Icare, dans des burn-outs ou autres décompensations. Se sentant alors coupables d'avoir failli, mais surtout dénonçant - à leur corps défendant - cette illusion d'absence de limites, ils risquent de devenir, d'un point de vue social collectif, des boucs-émissaires. Ils en étaient d'ailleurs proches avant cela, leurs revendications étant ignorées, alors qu'ils étaient déjà en sous-effectif chronique et souffraient de burn-out dans des proportions élevées.

Plus encore, dans cette dynamique terridéale faite d'idéalisation défensive produisant des boucs-émissaires, des scandales, sanitaires, politiques ou autres, commencent à émerger et pourraient prendre de l'ampleur. Ce processus, connu depuis la nuit des temps, permet à un groupe social de décharger la violence qu'il ne parvient pas à transformer sur quelques individus, sans remettre en question ce qui l'a engendrée. Le système s'en trouve ainsi autoalimenté, la projection de la violence alimentant la terreur comme l'idéalisation, ce qui engendre une radicalisation de toutes les défenses. Elles empêchent de transformer la destructivité (Bion, 1965), d'où la nécessité de projeter la violence que celle-ci génère, etc.

La terridéité constitue une emprise psychique collective dont il est très difficile de sortir, tant ses différentes composantes viennent se compléter pour fermer le système. Il s'agit d'une véritable économie psychique, inconsciente et collective, qui fait commerce de la destructivité en la faisant croître (Pelletier, 2019). Les désignations de ces trois composantes sont : paranoïde, perverse et cryptique. Quand le système est particulièrement agissant, elles deviennent patentes. Passer par cette analyse du pire s'avère, dans un second temps, propice à l'identification de modalités permettant de s'en dégager.

La composante paranoïde de la terridéité se caractérise par des discours tout en positivité et la projection du négatif sur certaines personnes. Elle s'inscrit dans la toute-puissance des idées, au mépris de la réalité. Son injonction inconsciente¹ caractéristique est « L'idéal, c'est toujours plus ». La composante perverse se caractérise par l'injonction « Ce qui compte, c'est le compteur ». Le chiffre, érigé comme totem, permet toutes formes d'instrumentalisations, y compris des relations. Quant à la composante cryptique, elle a pour fonction d'évacuer le négatif pour le groupe social. Porteuse de l'injonction « Tout doit disparaître, dans une accélération spatiale et temporelle », elle nécessite la consommation de victimes, réduites à l'impuissance ou à la toute-puissance.

Après une période de début de crise, marquée par une certaine sidération face à l'inconnu menaçant, ces composantes risquent de gagner en puissance, isolément et en faisant système.

La composante paranoïde pourrait s'exprimer par une destructivité projetée par certains sur des dirigeants, dans une toute-puissance des idées refaisant l'histoire a posteriori. Ces derniers pourraient être tentés de déréguler le travail, dans un idéal de retour rapide à l'équilibre économique, au risque de mépriser à nouveau la réalité des besoins psychocorporels et sociaux des individus, comme leur vulnérabilité. De même, la surveillance généralisée des individus, justifiée par des raisons sanitaires et étayant une méfiance banalisée, pourrait alimenter une terreur diffuse alimentant toutes formes de violences et de radicalisations, justifiant plus encore cette surveillance. Dans le management, le travail à distance peut renforcer une méfiance qui était déjà là, chez le manager comme chez le managé, imposant a contrario de rétablir certaines garanties et modalités de dialogue nécessaires à la confiance. D'un point de vue international, des comportements paranoïdes de projection de la faute, sur les chinois par exemple, se sont déjà exprimés. Ces accusations pourraient accentuer des risques quant à l'organisation de la production de médicaments, par exemple. Dans cette dynamique de fuite en avant déresponsabilisante, des coupables seront nécessairement désignés, dans des décharges alimentant plutôt la crise et pouvant s'inscrire dans une stratégie de cynisme pervers (Eiguer, 1995) anticipant sur des enjeux commerciaux.

La composante perverse instrumentalise la destructivité pour produire du chiffre. Au niveau des individus, elle se nourrit de la sidération. Celle-ci entrave la capacité de penser, d'être en liens et de percevoir intimement des ressentis essentiels à l'empathie. Peut alors proliférer une pensée d'emprunt (Dejours, 2009), forme de prêt-à-penser instrumentalisant, y compris dans les relations. Ces dernières servent alors des fins narcissiques, voire de divertissement plus ou moins mortifère. Au niveau sociétal, cela peut se traduire par des niveaux d'audience élevée des médias, qui informent sans apporter de profondeur dans les

¹ Ce terme d'injonction inconsciente désigne une obligation implicite transmise par l'environnement et s'exerçant sur le sujet de manière inconsciente. Il s'agit d'un processus à l'interface entre psychologie et sociologie, restituant une intrication sociopsychique.

analyses et les controverses. Les divertissements prolifèrent également, offrant un repli d'autant plus rassurant qu'il confisque le sentiment de vulnérabilité, confiné ailleurs. Au nom de la survie économique, des comportements opportunistes sont également à craindre, dans une spéculation sur les produits de première nécessité, ce qui risquerait de creuser les inégalités et l'inflation de la violence. De ce point de vue, si les chiffres concernaient dans un premier temps sur le nombre de morts, de manière quasi exclusive et théâtralisée, commencent à émerger des données socio-économiques plutôt assourdissantes. Dès lors, des décisions managériales de suppression d'effectifs pourraient saisir l'opportunité de cette crise, au-delà des situations réelles, pour s'imposer de manière péremptoire et dérégulée, ce qui commence déjà à être annoncé. Enfin, dans le secteur sanitaire mondialisé, si des médicaments ou des vaccins sont trouvés, comment seront-ils commercialisés, vers quelles populations prioritaires et à quels prix, au sein des pays et entre eux ? En l'absence de consensus préalable, dont le bénéfice est de faciliter toutes les formes de dérégulation de ce marché - prometteur - de l'invulnérabilité, cette question pourrait engendrer des réactions en chaînes de surenchère paranoïde. Les attaques frontales contre l'OMS pourraient participer de cette dynamique de prise de pouvoir générant à la fois toute-puissance et impuissance.

Quant à la **composante cryptique**, elle a pour fonction d'évacuer le négatif pour le groupe, dans une consommation de victimes et de boucs-émissaires qui alimente la dynamique générale, par la terreur et l'idéalisation défensive. Au-delà même des victimes directes et des populations à risques, cette dynamique creuse les inégalités. Ainsi, les personnes les plus durement impactées étaient déjà défavorisées, dans des logements invivables, exposés à la contagion par leurs métiers et par une santé publique défailante en matière de prévention. Pour le management, se pose aussi un certain nombre de questions liées à cette composante : comment de ne pas pénaliser les personnels à risques en respectant la confidentialité des questions de santé, comment de ne pas surcharger des parents isolés sans qu'ils se sentent menacés de licenciement, comment éviter les règlements de compte et les boucs-émissaires, toutes formes de violences ordinaires dont les enjeux sont démultipliés par cette crise ? Si ces enjeux sont perçus individuellement, ils impactent aussi fortement l'organisation. En effet, la terreur d'être supprimé de l'organisation peut inciter les sujets à travailler plus, mais elle empêche leurs capacités à mobiliser de l'intelligence collective, ainsi que des capacités d'adaptation, de créativité et d'innovation, pourtant indispensables en temps de crise. Il est d'ailleurs aisé de distinguer d'une part les organisations qui ont pu mobiliser de la créativité pour répondre à l'urgence, et d'autre part celles dont les salariés se sont retranchés dans le confinement, notamment faute de disposer de conditions managériales et organisationnelles indispensables à toute prise d'initiative.

Le système formé de ces trois composantes engendre une économie sociopsychique de la destructivité dont nous avons exploré quelques expressions, ce qui peut laisser une impression de pessimisme. Pour autant, cette perspective du pire peut laisser émerger une intelligence de la crise dont nous pourrions nous saisir pour créer de nouveaux équilibres.

Comment sortir de cette dynamique terridale ?

Cette analyse des processus sociopsychiques exacerbés dans cette crise nous engage à tenter de sortir de cette économie de la destructivité. Supposons un instant que cette conjoncture ait du sens, quelle intelligibilité pourrions-nous lui accorder pour être à même d'améliorer la situation qui lui succédera, par rapport à celle qui l'a précédée ?

La pandémie actuelle nous invite à reconsidérer un certain nombre des six injonctions porteuses de terridéalité, pourtant solidement établies dans nos imaginaires collectifs. Là, « *L'idéal, c'est toujours plus* » ne tient plus, du fait des limites imposées notamment aux déplacements et à la consommation. « *Ce qui compte, c'est le compteur* » s'applique désormais au décompte des décès, plus qu'à la performance, pour le moment. « *Si tu as un problème, tu es un problème* » a laissé la place à l'évidence de l'entraide et du lien social pour tenter de compenser la distanciation physique. Pour autant, tout n'a pas fondamentalement changé, subsiste l'injonction à « *Etre un super-héros, sinon rien* », puisque « *Tout est possible, avec des solutions* ». Mais le système d'emprise ne tient plus tout à fait²

Dans ce moment de vacillement, cette crise peut nous inviter à ne plus tout attendre de la médecine, préférant assumer en responsabilité la réalité de nos vulnérabilités physiques. Elle nous enseigne à quel point nous avons besoin des relations sociales, combien le temps passé avec nos proches est essentiel et finalement comment la productivité du travail peut ne plus avoir la priorité sur nos vies. Saurons-nous garder quelque chose de cette expérience, quand s'imposera l'injonction à rattraper le temps et l'argent « perdus » ? Comment cette crise peut-elle être source d'apprentissages changeant durablement nos modes de vie et de travail ?

Dans le travail, la menace sanitaire va imposer de modifier bon nombre de pratiques et d'organisations. Cela va nécessiter de recréer des espaces de délibération (Detchessahar, 2013 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017), y compris à distance, pour s'accorder sur ces changements. De tels espaces constituent aussi de véritables opportunités pour décoloniser nos imaginaires (Weston et Imas, 2017) des injonctions terridéales, pour retrouver des capacités collectives de transformation de la destructivité, par le dialogue, ce qui mobilise des capacités de créativité accrue. Au-delà des chiffres et des discours dont le caractère illusoire se trouve démasqué dans cette crise, il s'agit là d'une opportunité pour retrouver ce qui compte vraiment pour nous, collectivement et durablement.

D'un point de vue managérial, cela nécessite que les personnes puissent exprimer leurs limites singulières et leurs avis, sans craintes que cela ne soit utilisé contre leurs propres intérêts. La période qui va suivre pourra ainsi être l'occasion d'une professionnalisation du management, dans une capacité renouvelée de concertation. Le management à distance pourrait, paradoxalement, en offrir l'opportunité. Il repose sur la capacité des managers à établir les conditions de la confiance, dans l'écoute et le dialogue.

Pour autant, cette période sera caractérisée par une forte tension économique. Elle pourrait aussi voir des formes de violence s'exprimer sans mesure, justifiant de manière dérégulée des réductions d'effectifs, des fermetures de sites et toutes formes de prises de pouvoir opportunistes servant des minorités prédatrices dominantes.

Dans cette période de bifurcation de nos devenirs, gageons que l'intelligence collective saura s'imposer, nous amenant à nous recentrer sur nos enjeux vitaux, individuels et collectifs, présents et futurs, en toute responsabilité.

² La sixième injonction est « *Tout doit disparaître, dans une accélération spatiale et temporelle* ». Certains de ses aspects semblent rester agissants, d'autres évoluent, c'est pourquoi elle n'est pas citée ici.

Références

- Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel, @GRH, 2017/2 (n°23), p13-36.
- Arnaud, G., Vidaillet, B. et Fugier, P. (2018). Psychanalyse des organisations. Théories, cliniques, interventions, Erès, Toulouse.
- Aubert, N. (dir.) (2004). L'individu hypermoderne, Erès, Toulouse.
- Bion, W. R. (1965). Transformations, PUF, Paris.
- Dejours, C. (2009). Travail vivant, 1 : Sexualité et travail, Payot, Paris.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments pour un management par la discussion, Revue Négociations, (19), p57-80.
- Eiguer, A. (1995). Le cynisme pervers, L'Harmattan, Paris.
- Kaës, R. (2015). L'extension de la psychanalyse, Dunod, Paris.
- Pelletier, L. (2019). La fabrique du burn-out : une « terridéalité », alliance de terreur et d'idéalisation dans l'organisation, Thèse de doctorat soutenue le 9 novembre 2019, Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne.
- Weston, A. et Imas, M. (2017). Resisting Colonization in Business and Management Studies: From Postcolonialism to Decolonization, in Cassel, C., Cunliffe, A.L. et Grandy, G., The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Methods, 119-136, Sage Publications, London