
LES MECANISMES DE DEFENSE

(Tiré d'E. Morin, « Psychologies au travail », Ed. Gaetan Morin, Montréal, 1996, pp. 252 à 256)

Les méthodes négatives font intervenir des mécanismes de défense qui sont, par nature, **inconscients**. Les mécanismes de défense sont des procédés dont se sert le moi, qui est une instance psychique inconsciente, lorsqu'il fait face à une représentation insupportable, à défaut de savoir comment l'intégrer aux autres représentations, conscientes celles-là, par un travail de pensée. Les mécanismes de défense évitent les agressions internes des pulsions refoulées et les dommages causés par l'expérience de l'angoisse qui en découle.

Selon la théorie psychanalytique, la vie psychique serait en partie structurée par des fantasmes inconscients relatifs à des objets intériorisés. Les fantasmes inconscients sont des structures psychiques profondes qui sous-tendent l'action et qui sont déterminantes de la personnalité d'un individu, dans sa dimension aussi bien affective que cognitive. Quant aux objets, ce sont les idées, les personnes ou les choses qui orientent l'existence de l'être humain en tant que sujet désirant. De manière privilégiée, ils représentent les premières figures d'amour et d'autorité avec lesquelles le sujet entre en contact (la mère, la nourrice, le père, la parenté, etc.). Les pulsions, qui ne peuvent devenir conscientes, représentent l'énergie fondamentale du sujet, c'est-à-dire la force qui est nécessaire à son bon fonctionnement et qui s'exerce au plus profond de lui; cette force prend des formes multiples.

C'est à Anna Freud (1949) qu'on doit le premier dénombrement des mécanismes de défense. D'après elle, le moi dispose de dix méthodes différentes pour se protéger contre des représentations insupportables et contre l'angoisse qui en résulte: le refoulement, la régression, la formation réactionnelle, l'isolation, l'annulation rétroactive, la projection, l'introjection, le retournement contre soi, la transformation en contraire et la sublimation. Le motif qui détermine le « choix » du mécanisme demeure toutefois inconnu. Il est possible qu'il soit en partie déterminé par le stade de développement de la personnalité.

Des affections nerveuses se caractérisent par l'utilisation de certains mécanismes de défense. C'est le cas par exemple de la névrose obsessionnelle, qui se distingue par le recours à la régression, à la formation réactionnelle du moi, à l'isolation et à l'annulation rétroactive. C'est aussi le cas de la jalousie et de la paranoïa, qui démontrent de façon typique le recours à l'introjection et à la projection. La phobie, quant à elle, se caractérise par l'utilisation de la transposition en affect. Dans tous les cas, l'usage de mécanismes de défense prive l'individu d'une somme d'énergie qu'il aurait pu autrement investir dans des activités capitales pour son développement.

Le refoulement

Le **refoulement** consiste en la rétention ou le rejet d'une représentation ou d'un affect insupportable hors de la conscience. Un affect est un état émotionnel parmi d'autres, dont l'ensemble constitue la palette de tous les sentiments humains, du plus agréable au plus insupportable, qui se manifeste par une décharge émotionnelle violente, physique ou psychique, immédiate ou différée. Le refoulement constitue un mécanisme à part des autres. D'une part, il se révèle plus efficace dans la maîtrise des pulsions. D'autre part, il est aussi le plus dangereux: le morcellement qui en résulte risque de détruire l'intégrité de la personnalité.

La régression, la formation réactionnelle, l'isolation et l'annulation rétroactive

La **régression** est le processus de l'organisation libidinale qui cause le retour et le maintien de la personnalité à des stades primitifs de son développement pour se protéger contre des frustrations intolérables vécues au stade actuel.

La **formation réactionnelle**, ou la modification réactionnelle du moi, caractérise le processus psychique mobilisé par le moi en réaction contre certaines représentations ou affects insupportables: ces représentations s'exprimeront seulement en leur formé contraire.

L'isolation représente le processus psychique par lequel le moi parvient à écarter de son affect et de ses relations associatives une expérience vécue ou un objet comportant une signification insupportable à tel point que les éléments ainsi séparés sont maintenus inconscients, grâce à des conduites dites magiques, et ne gênent plus l'activité intellectuelle (Freud, 1986).

L'annulation rétroactive définit le processus psychique par lequel le moi parvient à faire comme si une représentation dangereuse ou un événement ne s'était pas produit, à l' « effacer en soufflant dessus », par un symbolisme moteur, comme par magie négative (Freud, 1986).

L'introjection et la projection

L'introjection représente le processus qui consiste à transposer sur un mode fantasmatique les objets extérieurs et leurs qualités inhérentes dans la structure psychique. L'introjection opère sur le modèle de l'incorporation, qui en est la matrice corporelle. Le mécanisme de l'introjection est fréquemment opposé à celui de la projection. Chez Klein (1932), « introjection » et « projection » sont liées respectivement aux bons et aux mauvais objets qui peuvent être introduits ou expulsés. L'introjection joue également un rôle essentiel dans l'identification, qui consiste en l'assimilation d'un moi étranger dont la conséquence est que le premier se comporte comme l'autre à certains points de vue, qu'il imite, en quelque sorte, et qu'il accueille en lui-même sans s'en rendre compte. L'autre représente ce que le sujet voudrait être. C'est dire le caractère fondamentalement narcissique de l'identification et la nécessité de trouver pour l'idéal du moi un statut qui le distingue radicalement.

La **projection** désigne le processus par lequel un sujet situe dans le monde extérieur des pensées, des affects, des conceptions, des désirs, etc., qui lui appartiennent effectivement, mais dont il croit à l'existence extérieure, objective, comme un aspect du monde. Dans un sens plus étroit, c'est aussi l'opération par laquelle le sujet rejette une pulsion qu'il ne peut accepter pour lui-même et la localise dans une autre personne, ce qui lui permet de la méconnaître pour lui-même.

Le retournement contre soi et la transformation en contraire

Le **retournement contre soi** représente le processus par lequel une représentation ou un affect insupportable concernant une personne autre que soi est retourné ou redirigé contre soi-même.

La transformation d'une pulsion **en son contraire** détermine le processus psychique par lequel le moi parvient à amener une pulsion à régresser puis à lui faire subir un renversement, ce qui

se traduit par des conduites « antimatérielles » contre des objets rappelant symboliquement les conflits.

La sublimation

La **sublimation** consiste en un déplacement vers un niveau plus élevé du but pulsionnel au point de vue social; cela présuppose une acceptation ou une connaissance des valeurs morales. C'est le processus psychique inconscient qui permet à une pulsion de remplacer un objet ou un but par un autre qui est socialement valorisé sans perdre son intensité; il s'agit d'une façon de canaliser l'énergie associée à cette pulsion dans des conduites acceptables (par exemple, l'hostilité est convertie dans la compétition sportive).

Autres mécanismes de défense

Depuis le travail d'Anna Freud, beaucoup d'autres mécanismes ont été déterminés. Le tableau 5.3 présente une classification des mécanismes de défense utilisée en psychiatrie et fournit les définitions des mécanismes de défense discutés en management.

Mécanismes de défense dans les groupes

On peut aussi observer à l'intérieur des groupes des réactions de défense qui révèlent des conflits entre les personnes. En effet, l'insertion dans une équipe de travail et le développement de l'appartenance impliquent l'acquisition de nouveaux modes de relation avec les autres, et cela peut s'avérer une expérience douloureuse pour certaines personnes. La participation à un projet commun suppose que les personnes se découvrent aux autres et opposent leurs points de vue, ce qui risque d'entraîner de l'anxiété. Des sentiments de honte et de culpabilité peuvent aussi apparaître et donner lieu à des changements dans la façon dont chacun perçoit les autres et se perçoit lui-même. Les réactions de défense qui se manifestent dans un groupe de travail ont pour but de soustraire l'individu à la situation anxiogène et de le soulager des tensions ressenties dans le groupe (Hirschhorn, 1993). Elles peuvent être regroupées en trois catégories, selon que l'individu s'oriente vers la source du conflit pour la combattre, qu'il cherche au contraire à s'en éloigner et à la fuir, ou bien encore qu'il cherche à manipuler les autres membres du groupe pour faire diversion (Bramson, 1981; Leary, 1983; Zaleznik, 1966).

Les réactions offensives se fondent généralement sur la conviction que la meilleure défense consiste à attaquer son adversaire en premier. Elles peuvent être dirigées contre le chef d'équipe: la personne tente de prendre le commandement du groupe en le prenant en défaut devant les autres ou en faisant des prouesses pour se montrer meilleure que lui. L'agressivité peut en outre se manifester, et cela par des attitudes de scepticisme et de cynisme. Cette attitude consiste à remettre en question les objectifs de travail ou les ententes initiales entre les parties, à mettre en doute les intérêts de chacun, à agresser un collègue qui paraît menaçant, etc.

Les réactions de fuite s'utilisent fréquemment pour éviter de s'engager personnellement dans le projet de l'équipe. Plusieurs stratégies peuvent être mises en oeuvre pour y parvenir: l'intellectualisation (la tendance à attendre des solutions toutes faites ou à se cantonner dans des discussions générales ou théoriques), la généralisation (la tendance à exprimer des affirmations générales et impersonnelles sur le comportement de groupe au lieu de les appliquer directement à soi-même ou à certains participants), la projection (la tendance à s'en

prendre à une autre personne du groupe pour un motif injustifié parce qu'on recherche le conflit), la rationalisation (la tendance à chercher des raisons valables pour justifier l'inefficacité de ses conduites), etc.

Les réactions de manipulation consistent à exercer son emprise sur des personnes du groupe afin de se protéger soi-même contre une implication plus grande. La personne établira des alliances avec certains collègues, viendra en aide à quelqu'un sous condition de réciprocité ou dirigera son attention sur une seule personne dans le groupe.

Ainsi, à l'instar des mécanismes de défense, les réactions de défense dans les groupes empêchent l'anxiété et les conflits de se manifester, mais nuisent en même temps à l'apprentissage et au développement des personnes et des groupes. Il en résulte la formation de sujets tabous, ce qui donne lieu à des actions contre-productives. On peut toutefois demeurer positif: un accident, une crise ou même une catastrophe risque tôt ou tard de survenir, qui aura pour conséquence de dévoiler ces tabous (Argyris, 1990; Pauchant et Mitroff, 1995), à moins que la vie n'épargne les personnes et les fassent ainsi grandir sans douleur (Jung, 1981a).

De l'examen des stratégies défensives découlent trois constats. Premièrement, les objets qui représentent des menaces pour quelqu'un sont souvent associés à ses motivations ou à des aspects identitaires. Par exemple, une personne qui éprouve un grand besoin d'être admirée par les autres percevra tout commentaire à son endroit comme une offense à l'image qu'elle veut avoir d'elle-même. Deuxièmement, les stratégies défensives présentent l'avantage de soustraire la personne à la situation conflictuelle, mais ceci à un prix élevé (Dejours, 1980): l'exercice de la volonté de la personne s'en trouve diminué, le champ de sa conscience se restreint et ses comportements deviennent de plus en plus stéréotypés.

Troisièmement, les conséquences des comportements défensifs se répercutent sur l'entourage de la personne. Les proches adopteront parfois des stratégies réciproques, amorçant d'interminables boucles de défense et de protection. Les répercussions des

stratégies défensives causent ainsi des blocages dans les relations, empêchent la recherche de solution et risquent d'engendrer d'autres conflits.

| Mécanismes narcissiques | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Déni • Distorsion • Idéalisation primitive | <ul style="list-style-type: none"> • Projection • Identification projective • Clivage |
| Mécanismes immatures | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Acting-out • Blocage • Hypochondrie • Identification • Introjection • Comportement passif-agressif • Projection • Régression | <ul style="list-style-type: none"> • Fantasme schizoïde • Somatisation ou conversion somatique: mécanisme de formation de symptômes exprimant au niveau du corps des troubles psychiques • Retournement contre soi • Isolement: conduite de retranchement de la vie sociale et familiale pouvant aller jusqu'à la claustration |
| Mécanismes névrotiques | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle : tentative excessive de gérer ou de maîtriser les objets ou les événements dans le but de minimiser l'anxiété et de réduire les conflits intérieurs • Déplacement: opération par laquelle une quantité d'affects se détache d'un objet auquel elle est liée et va se lier à un autre qui n'a avec e précédent que de faibles liens d'association • Dissociation: rupture de l'unité psychique provoquant un relâchement des processus associatifs qui se manifeste par des troubles du cours de la pensée (égarement, fading et barrages) • Externalisation • Inhibition | <ul style="list-style-type: none"> • Intellectualisation: contrôle des affects et des impulsions par la manière de penser plutôt que par l'expérience directe • Isolement • Rationalisation: justification a posteriori des attitudes, des croyances ou des comportements présentant un aspect problématique • Formation réactionnelle • Refoulement • Sexualisation • Undoing: forme d'expiation magique; le fait de faire symboliquement le contraire de ce qui a déjà été fait et qui était inacceptable |
| Mécanismes matures | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Altruisme: conduites d'aide à autrui, de manière désintéressée, mais par lesquelles l'individu retire beaucoup de satisfaction personnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Humour: expression ouverte des sentiments sans inconfort personnel ou immobilisation et sans effets déplaisants pour les autres |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation: conduite qui manifeste une préparation précise à un événement futur ou une prévision consciente comportant des inforts • Ascétisme : renoncement aux plaisirs associés à une expérience primitive dans le but d'élever le niveau de moralité | <ul style="list-style-type: none"> • Sublimation • Suppression : décision consciente ou semi-consciente d'ignorer une impulsion ou un conflit |
|---|---|

Source: Traduit et adapté de Kaplan et Sadock (1991, p. 183-184).

TABLEAU 5.3 - Classification des mécanismes de défense et définition d'autres mécanismes discutés en management

Bibliographie

Freud A., Le moi et les mécanismes de défense, Ed. PUF, Paris, 1949