

Etudier – Valoriser

Organiser les pratiques d'évaluation

[pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations]



Institut Réseau Éval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

**[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation
dans les ressources humaines]**

Le thème des conférences



L'évaluation dans les ressources humaines

Jeudi 23 Janvier 2014

« Identifier les mécanismes de défenses de
l'accompagné.

Se repérer pour accompagner le changement »

Intervenant: Frédérique Goralczyk-Cenni,
Accompagnatrice en ressources humaines

Présentation des ouvrages principaux



- Ionescu, S. Jacquet, MM. Lhote, C. (1997). *Les mécanismes de défenses. Théorie et clinique*. Paris: Armand Collin.
- Freud, A. (1936). Le Moi et les mécanismes de défenses. Paris: PUF.
- **Vial, M.** (1997). Modèles - Références - Méthodes en Sciences de l'éducation : **l'articulation des contraires**. Synthèse pour l'Habilitation à diriger des recherches. UFR Psychologie et Sciences de l'éducation. Aix-Marseille Université.

Le plan de la conférence



- Détour sur la terminologie du concept de mécanismes de défenses
- Brève présentation des différents aménagements défensifs
- Essai de problématisation
- L'évaluation des mécanismes de défenses:

**Peut on évaluer des processus
inconscients?**

Proposition de débat



- Quelles sont les habiletés de l'accompagnateur pour permettre à l'accompagné d'assouplir ses mécanismes de défenses et favoriser le changement?
- Comment l'accompagnateur met au travail ses propres mécanismes de défenses pour assurer le maintien de sa posture?

Terminologie



Mesure

- Activité ordinaire qui peut servir à se défendre (manœuvre, opération, manifestation)
- Action menée en vue d'obtenir un résultat déterminé:

défendre le Moi

Conscient ou inconscient

Mécanisme

- « processus déclenché par une menace [...] la défense est alors conçue comme une partie intégrante du processus et non pas comme une structure fossilisée »

= **fonctionnement mental inconscient**

Freud, A.

De quoi et pourquoi se défend le Moi ?



Les pulsions du CA

- – angoisse du Surmoi (qu'une pulsion obtienne satisfaction)
- Peur réelle (réponse au principe de réalité)

Les affects liés aux pulsions

- Conflit entre le Moi et la pulsion
- Primat du principe de plaisir

- On se défend toujours parce que l'affect est déplaisant
- La satisfaction entraîne toujours un plaisir suivi de déplaisir (culpabilité)

« Lorsque le Moi pour des motifs exposés précédemment se dresse contre les pulsions, il cherche également à se défendre contre les affects associés à ces dernières »

Qu'est ce qu'une défense réussie?



- La défense est toujours considérée du point de vue du Moi
- Empêcher la pulsion d'entrer dans la conscience
- Écarter l'angoisse connexe à la pulsion
- Échapper à toute forme de déplaisir
- Refoulement: lorsque toute prise de conscience disparaît...
- *« Nulle autre créature vivante ne connaîtrait l'angoisse, comme un être humain »*
 - Cifali,

Le refoulement



- « Le refoulement est une sorte d'oubli qui se distingue des autres par la difficulté avec laquelle le souvenir est évoqué, même au prix des sollicitations extérieures les plus impérieuses, comme si une résistance interne s'opposait à cette reviviscence »

C'est le retour du refoulé qui en signe l'échec ou l'insuffisance

« dans le refoulement, le motif de déplaisir doit prendre une puissance plus importante que le plaisir lié à la satisfaction » (Freud, 2013, p20).

Le refoulé exerce une pression continue en direction du conscient

Une défense peut échouer...



- Apparition de symptôme
- « *les symptômes sont construits très soigneusement comme des mesures de dernière ligne lorsque la défense échoue* »
(Freud, A) **pour éviter l'angoisse**
- Le symptôme joue le même rôle que la défense bien qu'il puisse entraîner une douleur = **un compromis**

Réussie = adaptative (situation) ?



Adaptation = gain

- Ne bloque pas la décharge de la pulsion
- Il y a changement d'objet
- Elle est dérivée vers un but non sexuel
- C'est le cas de la sublimation
- Sujet agréable socialement
= **résilience, aise**

Échec = coût

- Les mécanismes de défenses sont toujours les mêmes
- Fréquents
- Utilisation rigide d'une défense immature
- Dépense d'énergie
- Arrêt de certaines fonctions du Moi
= **souffrance, contrôle**



Définition

- *« les mécanismes de défenses sont des processus psychiques inconscients visant à réduire ou à annuler les effets désagréables des dangers réels ou imaginaires, en remaniant les réalités internes et/ ou externes, et dont les manifestations – comportements, idées ou affects – peuvent être inconscients ou conscientes »*

Ionescu, Jacquet, Lhote.

Liste et classification...vers des repères



- « *Il y a autant de défenses que notre imagination, notre témérité ou notre aisance verbale nous permettent d'inventorier* » Vaillant, 1997, p39.

Quelques exemples... parmi les 29 répertoriés par Ionescu, Jacquet et Lhote.

Projection	affiliation
rationalisation	anticipation
déni	dénégation
activisme	Humour
altruisme	Identification
intellectualisation	...
Retournement contre soi	




- *« la plupart des mécanismes de défenses s'amalgament entre eux. Vous trouverez cinq ou six défenses comprimées dans une même attitude [...] et à les regarder de trop près, on s'égarer. Aussi, conseille Anna Freud avec humour: vous devez enlever vos lunettes et non pas les mettre, pour les regarder »*

Anna Freud

Essai de problématisation



Ni	L'aménagement défensif du Moi entre		Ni
Dû (défaut de perception)	Gain (don) Protection	Coût, perte (contre don) Entraves au changement	Dette (symptôme)
			
	Conflit entre les instances psychiques et le monde extérieur		

La peur pour parler l'angoisse



Ni	La peur, entre		Ni
Folie artistique Mutisme Déliaison psychique	Angoisse créatrice	Angoisse destructrice	Chaos psychique Effondrement Paralysie
Sublimation à outrance Non prise en considération du monde extérieur	Protection Alerte Dynamisant Accueil de l'imprévu Lâcher prise	Entraves Contraintes Contrôle Gestion des situations	Mécanismes de défenses précoces et fréquents Toute puissance Rigidité presque pathologique

Peut on évaluer des processus inconscients ?




- **méthode clinique:** utilisation des définitions précises des mécanismes de défenses pour les repérer dans le discours de l'accompagné (= **analyse de contenu**)
- *Quelques indicateurs:* QUIZ !
- – « je suis plus à l'aise lorsque je discute de mes pensées que de mes sentiments »
- – « je crois que les gens profitent de vous si vous ne faites pas attention »
- – « On ne peut pas trouver du bon en chacun, si tu es mauvais, tu es mauvais tout entier »
- – « si mon chef m'embête, je peux prendre ma revanche en me trompant dans mon travail! »



Conclusion

Identifier les
mécanismes
de défenses:
pour quoi
faire ?

- – connaître les mécanismes de défenses peut représenter une dimension à évaluer pour faire problématiser l'autre
- – Pour questionner les répétitions et apprendre à faire autrement + négativité
- – apprendre à lâcher prise, s'ouvrir à l'inconnu, à la surprise
- Problématiser c'est apprendre à ne pas savoir, c'est cheminer sans certitudes, redonner une valeur positive à l'errance
- Faire le deuil de la maîtrise



Grandir
c'est
travailler à
s'éduquer
pour exister
...

- C'est travailler sa **relation au changement** (ne plus le voir comme une menace mais comme une opportunité de créer de l'aise et faire le deuil de la maîtrise)
- sortir de l'**illusion de la toute permanence**, le déterminisme et la stigmatisation de soi-même (illusion de la connaissance de soi, Cf Vial)
- pour **ne pas se figer dans l'être**, l'immobilisme et la plainte qui entravent le changement et étouffe la créativité comme mode de relation au monde
- C'est apprendre et **s'autoriser** à parler sans dire « je suis! »



Poursuivre la réflexion...

- Croiser les mécanismes de défenses avec les différentes catégories d'entraves à la problématisation pour construire une constellation, des repères pour agir
 - *Thèse de Bruno Goloubieff*
 - Construire une liste d'indicateurs pour faciliter le repérage des mécanismes
 - *Analyse de contenu, analyse de la pratique*
 - Élargir le questionnement au groupe



Bibliographie

- Freud, S. (1993). *Les trois mécanismes de défenses*. Paris: Petite bibliothèque Payot.
- Cifali, M. (1994). *Lien éducatif: contre jour psychanalytique*. Paris: PUF.
- Goloubieff.B (2013). Les entraves à la problématisation en formation. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation.
- Vial, M.(2009). Etre, faire, exister.
www.reseauéval.org

L'Institut RéseauÉval



La politique de RéseauÉval est de permettre aux évaluateurs de **travailler le sens de leurs pratiques** quotidiennes.

[pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations]



Institut RéseauÉval

[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]