

Comment Jacques Brissonnet devint bouc émissaire ?...

... et ce qu'il en fit dans son parcours professionnel

(Propos retranscrits à partir de l'enregistrement d'une conférence donnée dans le cadre d'une journée d'étude universitaire)

Nous vous présentons ici une situation que nous avons rencontrée au sein d'un institut médico-éducatif de la région parisienne, lors d'une analyse institutionnelle que nous avons effectuée pour le compte de la direction.

L'analyse institutionnelle dont il est question a duré six mois et s'est fondée sur la participation à des réunions institutionnelles, la lecture et l'analyse d'archives, de nombreux entretiens notamment avec les principaux protagonistes dont il est question dans cette narration. Il s'agit ici d'une analyse a posteriori ; la conscientisation par les acteurs, notamment le principal d'entre eux Jacques Brissonnet, ne s'est faite que dans la durée.

C'est en trois temps que nous allons aborder la question pour laquelle nous sommes intervenus dans cette institution. Lorsque le directeur nous a demandé de procéder à une analyse institutionnelle, il était déjà tout à fait conscient des processus qui se développaient au sein de son institution. C'est la raison pour laquelle lui-même nous a demandé de nous centrer de façon simultanée à la fois sur la figure du bouc émissaire, en l'occurrence Jacques Brissonnet, et sur le processus qui se déroulait, c'est-à-dire le phénomène du bouc émissaire. Il avait ainsi le double souci de répondre de façon conjoncturelle à la situation potentiellement dramatique que vivait Jacques Brissonnet et de façon structurelle à la problématique liée à son institution.

Si pour des raisons de description nous abordons les éléments de façon successive, la réalité ne peut se penser que de façon simultanée, interactive, synchronique. Ainsi, les trois parties que nous évoquons, ne sont séparées que pour rendre intelligible une démarche, rendre pédagogique l'analyse d'une situation extrêmement complexe. Dans la première partie donc, nous allons essayer de comprendre comment Jacques Brissonnet, petit à petit, sur la base de ce qu'il est, de ce qu'il fait, de ce qui arrive dans son environnement professionnel, va voir sa position devenir celle du bouc émissaire. Nous allons voir notamment comment ce qui le distingue, parfois même ce qui le rapproche des autres membres du groupe, petit à petit, va devenir objets de reproches, support d'un processus de stigmatisation, prétexte à une démarche d'exclusion. Nous allons voir comment va s'installer triptyque constitutif de la construction de la figure du bouc émissaire : **discrimination – stigmatisation – exclusion**.

Pour être bouc émissaire, Jacques Brissonnet non seulement doit rassembler un certain nombre de critères personnels, qui sont les siens ou qu'on lui attribue, mais il doit en outre devenir l'instrument de la réconciliation des membres du groupe auquel il appartient. C'est la raison pour laquelle dans la seconde partie nous allons essayer de comprendre comment le phénomène bouc émissaire s'est développé, sur quelle base, notamment en essayant de saisir quels sont les « antagonismes réels », « les tabous institutionnels », qui ont pu permettre l'exclusion d'un des membres du groupe. Pour cela, nous allons essayer de repérer ce qui angoisse des membres du groupe, ce qui les divise, ce qui génère la rivalité, la violence « du tous contre tous », au point de générer la nécessité de reformer, de ressouder, de reconsidérer, de réconcilier le groupe au détriment d'un de ses membres. Pour y parvenir, nous convoquerons le phénomène sous sa forme cyclique, c'est-à-dire que nous l'accompagnerons au fur et à mesure de sept étapes qui le constituent.

La troisième partie de l'exposé consistera à repérer de manière globale les stratégies qui ont permis à Jacques Brissonnet de réintégrer le groupe professionnel. Ces stratégies sont de deux ordres : elles relèvent d'une politique institutionnelle, à l'initiative du directeur de l'établissement ; elles relèvent également des stratégies individuelles, notamment fondée sur l'alliance que Jacques Brissonnet a pu et su mettre en œuvre.



Étude de cas

Au préalable:

Quelques définitions simples

Commençons par donner **deux définitions courtes**.

La première est centrée sur la figure du bouc émissaire ; la seconde est centrée sur le phénomène bouc émissaire.

Pour être courtes, ces définitions n'en sont pas moins à la fois denses et complètes : nous ne ferons ici qu'en aborder les éléments les plus marquants.

« Est bouc émissaire celui qui, au prix de son exclusion, est l'instrument de la réconciliation des membres du groupe. »

« Le bouc émissaire est un processus de réconciliation fondé sur l'exclusion et la substitution. »

Première définition donc : « *Le bouc émissaire est celui qui, au prix de son exclusion, est l'instrument de la réconciliation des membres du groupe.* »

Cette première définition, nous l'avons écrit plus haut, concerne le bouc émissaire lorsqu'il est incarné dans une personne. Au passage, nous pouvons évoquer le fait que le bouc émissaire peut s'incarner dans d'autres figures que celle d'une personne : ce peut être un groupe de personnes, ce peut être une nation, ce peut-être une institution, ce peut être une fonction dans une institution, ce peut être un statut, ce peut même être un lieu, un temps etc. Nous y reviendrons éventuellement, ici ou ailleurs. En l'occurrence ici le bouc émissaire s'incarnera dans une personne, Jacques Brissonnet.

Cette définition insiste sur le fait que la personne sera exclue et que, de façon corollaire, cette exclusion aura un prix, un coût pour le bouc émissaire lui-même mais certainement également pour le reste des membres du groupe, individuellement et assurément collectivement ; elle insiste également sur le fait que cette exclusion n'est pas gratuite, sans intention, sans finalité qui la dépasse : elle permet la réconciliation des membres et à ce titre le bouc émissaire est l'instrument d'une dynamique qui le dépasse très largement lui aussi.

La deuxième définition concerne le bouc émissaire en temps que phénomène : « *le bouc émissaire est un processus de réconciliation fondé sur l'exclusion et la substitution* ».

Nous le redirons plus loin, mais il faut insister sur ce point : le bouc émissaire est une construction, une construction qui, nous la comprendrons ici de cette façon, se développe en un certain nombre d'étapes. Ce processus, selon nous, est inévitable. Il est inévitable non seulement dans son existence et sa raison d'être, mais il est également inévitable dans la façon dont il se développe, c'est-à-dire autour de quelques étapes significatives, dont chacune a son importance, et qui pour chacune d'elles a sa propre logique, articulée à celle des autres.

Cette définition insiste sur la finalité du phénomène à savoir la réconciliation des membres du groupe ; elle évoque les modalités de mise en œuvre de ce processus à savoir d'une part l'exclusion d'autre part la substitution. Elle fait apparaître avec cette dernière idée de substitution, un élément qui n'apparaissait pas dans la première définition et qui pourtant est essentiel : le bouc émissaire est une victime de substitution ; ce que



Étude de cas

l'on reproche au bouc émissaire permet d'éviter au groupe de se reprocher des choses beaucoup plus graves, beaucoup plus dangereuses pour lui. Il y a donc en quelque sorte une double substitution : première substitution celle des reproches (reproches des choses peu graves pour éviter des choses beaucoup plus graves) ; deuxième substitution cette la victime car la victime, si elle est coupable de ce qu'on lui reproche (nous verrons comment il s'agit de nuancer de façon extrême cette assertion, comment il s'agit d'être extrêmement prudent avec cette affirmation), elle n'est pas coupable au regard des « antagonismes réels », « tabous institutionnels », auxquelles elle se contente – comme les autres membres du groupe- de participer, parfois d'hériter ou de subir.

Comprenons bien : *s'il n'y a pas de réconciliation, s'il n'y a pas de substitution, alors le processus, même d'exclusion, ne relèvera pas du phénomène du bouc émissaire.* Pour autant, surtout si on est acteur de la situation ou si on n'est pas au faite du processus, il n'est pas aisé de repérer les éléments de substitution.

Devenir bouc émissaire : un processus en trois étapes :

Discrimination Stigmatisation Exclusion

A partir de la définition que nous venons de proposer du bouc émissaire, dès lors qu'il s'incarne (redisons pour mémoire que ce qui est avéré pour une personne l'est également pour les groupes sociaux ou les institutions), à savoir : « **Est bouc émissaire celui qui, au prix de son exclusion, est l'instrument de la réconciliation des membres du groupe** », nous pouvons remarquer que cette construction se déroule en trois étapes, trois étapes qui se développent autour de celui qui deviendra le bouc émissaire :

discrimination - stigmatisation - exclusion

Dans un premier temps, l'opération mentale, sociale, culturelle et psychologique de **discrimination** se développe. Chacun distingue, différencie, catégorise, classe les autres en fonction de critères qui lui appartiennent mais qui sont en grande partie partagés par la majorité des membres du groupe. De fait, certains membres de groupe se trouvent plus ou moins isolés, plus ou moins aux marges du groupe.

Puis l'attribution d'effets négatifs à la discrimination amène la **stigmatisation**. Certaines catégories, certaines différences vont se voir attribuer pour des raisons justes ou fallacieuses, des valeurs négatives porteuses de rejet. A travers cette désignation, l'occultation de sujets douloureux à aborder est rendue possible. La désignation collective marque la possible exclusion du groupe.

Enfin, la stigmatisation favorise puis autorise l'exclusion dès lors que celle-ci apparaît comme un gage de meilleure santé à venir du groupe. C'est lorsque la stigmatisation est portée par suffisamment de membres du groupe – souvent sur des registres variés-, que l'exclusion devient collective et relève du phénomène du bouc émissaire.

Mais attention , redisons-le de façon à ôter toute ambiguïté: le bouc émissaire, phénomène collectif, doit de surcroît permettre la réconciliation du groupe par la substitution. Ainsi, si l'exclu n'est pas l'instrument de la réconciliation d'une part, s'il n'évite pas au groupe la confrontation à ses tabous ou antagonismes réels d'autre part, l'exclu n'est pas le bouc émissaire.



Étude de cas

1ère partie : une centration sur la construction de Jacques Brissonnet, figure du bouc émissaire au sein d'un groupe professionnel.

Nous allons maintenant revenir sur ces trois étapes discrimination, stigmatisation, exclusion au regard du parcours de Jacques Brissonnet.

La première étape du processus qui aboutira à la figure du bouc émissaire est donc celle de **discrimination**. Cette première étape est une étape naturelle et de tous les instants. Elle consiste tout simplement à **distinguer** les choses. Même si aujourd'hui, dans le langage courant, le mot discrimination équivaut au mot stigmatisation, il convient, selon nous, de ne pas les confondre. La discrimination est une opération mentale indispensable qui évite la **confusion**. La discrimination est un repérage, un état des lieux de ce qui distingue, ce qui rapproche, différencie, éventuellement relie, les choses entre elles. La discrimination établit la liste chez les uns et chez les autres des signes distinctifs de chacun. Elle est sans conséquence immédiate car elle ne porte pas, en apparence, de jugement de valeur entre les signes distinctifs ; elle se contente de les constater. Elle est en partie inconsciente. Mais elle est également pour partie tout à fait consciente, cette conscience étant chargée d'*a priori* et de relativisme. Lorsque dans cette situation, Jacques Brissonnet trouvera que son collègue instituteur Régis est amusant, on comprend immédiatement que ce signe distinctif n'est pas forcément partagé par l'ensemble des membres du groupe. Il est alors très important de comprendre que les signes distinctifs sont de deux ordres :

Ils sont d'ordre personnel ; ils sont simultanément d'ordre professionnel. Les signes distinctifs peuvent parfois relever des deux champs.

Les signes distinctifs d'ordre personnel sont ceux qui renvoient à la personne elle-même en dehors de toute considération contextuelle. Ils sont donc, *a priori*, les mêmes quelle que soit la situation. **Les signes distinctifs d'ordre professionnel** sont ceux qui sont rapportés au contexte dans lequel évolue le groupe. Pour être plus exact, ce sont les signes distinctifs relatifs au groupe lui-même, dans ses attendus, ses finalités, ses modalités de fonctionnement. Ils diffèrent donc d'un groupe à l'autre, d'un contexte à l'autre, d'une situation à l'autre. Ils ont à voir avec la mission du groupe, l'objet du groupe, les valeurs et les normes du groupe.

Avant même la rencontre, en fonction des représentations que chacun se fait des signes distinctifs – y compris les siens-, certains signes peuvent être *a priori* négatifs (« ah, moi, j'en ai assez de travailler avec des vieux »), positifs (« ouf, j'ai vu qu'il y a pas mal d'anciens ici, ça va créer de la maturité et on va bénéficier de leur l'expérience ») ou neutres (« jeunes ou vieux, on verra bien à l'usage... pour moi, ça ne dit rien de la façon dont on travaille »). Ces *a priori* évoluent au fur et à mesure de la vie du groupe, notamment des obstacles et difficultés auxquels il est confronté et la façon dont il les surmonte.

Comme tous les autres membres du groupe, Jacques Brissonnet possède **un certain nombre de signes distinctifs personnels**, c'est à dire qui le distinguent spécifiquement des autres. Il ne s'agit pas ici de les énumérer tous, mais plutôt de repérer parmi tous ceux qui pourraient exister – la liste est longue – ceux qui le distinguent au moins relativement, des autres membres de son groupe professionnel.



Étude de cas

On repère chez Jacques Brissonnet **le genre** : bien sûr, ce signe distinctif est extrêmement partagé (40 % des membres du personnel sont des hommes). Mais chez Jacques Brissonnet le genre prend un signe particulier. Pierre, un collègue éducateur lui fait une remarque le jour de la rentrée : « eh Jacques, être référent *d'une* jeune, ce n'est pas fait pour les hommes. Toi, t'es un homme, tu devrais plutôt être référent des gars, des petits costauds. »

On repère chez Jacques Brissonnet sa **situation matrimoniale** : il est séparé, sans enfant ; sa compagne l'aurait quitté il y a sept ans ; il vit maintenant seul.

On repère chez Jacques Brissonnet **son âge** : il y a 56 ans. À ce titre, il fait partie des anciens, « des têtes chenuës » comme les nomme affectueusement Sylvie, une éducatrice qui se considère, malgré sa chevelure sombre et épaisse, comme faisant partie de ce groupe.

On repère chez Jacques Brissonnet **son patronyme** : « depuis que je suis tout petit, je suis « le petit Brisson » ; le petit Brisson car je ne suis pas très grand, le petit Brisson car évidemment avant moi, mon père s'appelait Brisson et son père avant lui s'appelait également Brisson ». Et bien souvent, en fonction des situations, Jacques Brissonnet est appelé plus ou moins affectueusement « le petit Brisson ».

On repère chez Jacques Brissonnet **son apparence physique** : il est petit, assez rond. « Jacques, on le voit arriver de loin ; il y a une démarche particulière, il se balance d'un côté puis de l'autre. »

On repère chez Jacques Brissonnet **son caractère** : « il est toujours jovial, toujours souriant, toujours prêt à rendre service. »

On repère chez Jacques Brissonnet **son éducation** : « on remarque très vite chez Jacques qu'il a de très bonnes manières mais que ses bonnes manières ne viennent pas de très loin. On a l'impression qu'il voudrait montrer qu'il est bien éduqué, qu'il est issu d'une bonne famille, mais en réalité on sent que c'est une revanche qui veut prendre sur son éducation. »

On repère chez Jacques Brissonnet **son origine sociale** : « il est issu d'un milieu très, très, très modeste. Il est passé par des institutions de l'Assistance Publique, je le savais, il me l'a dit, et d'ailleurs, on le sent bien. Il a une sensibilité particulière pour les pauvres, pour ceux qui n'ont rien ; il est finalement très sensible à l'injustice. »

On repère chez Jacques Brissonnet **son origine culturelle** : « Jacques vient d'un milieu catholique ; il est très croyant ; il est même assidûment pratiquant ; il tient ça, je crois, de sa petite enfance, de son parcours de vie. »

Et puis, et puis ... Jacques Brissonnet **boit**.

Comme nous l'évoquions plus haut de manière générale, pour certains de ces collègues, **ces signes distinctifs sont déjà des signes positifs ou négatifs, certains restant neutres**. En ce qui concerne le genre, le fait d'être un homme est pensé plutôt positivement... même si : « ici, nous n'avons pas à nous plaindre, il y a pas mal d'hommes. Finalement, un de plus, un de moins, ça ne change pas grand chose ». En ce qui concerne l'âge, à deux ou trois reprises, souvent sur le mode de l'humour, certains laissent poindre une légère plainte : « l'équipe



Étude de cas

commence à être vieillissante ; il serait temps de rajeunir les cadres. Beh oui, quoi, il n'est plus très jeune, notre petit Brissonnet ». En ce qui concerne le patronyme, le psychologue rapporte : « je n'aime pas beaucoup quand des collègues donnent des surnoms aux autres ; sous couvert de petits noms sympathiques, je ressens de la moquerie. » En ce qui concerne son caractère, si certains le trouvent particulièrement positif, il en agace d'autres. En ce qui concerne son origine culturelle, sa pratique religieuse ne laisse pas indifférent : à des « on aimerait bien qu'il soit un peu plus laïque, il nous embête avec ses bondieuseries et sa morale à deux balles » répondent des « ça fait du bien quelqu'un qui a de la spiritualité ; car au-delà des valeurs, Jacques acte ce qu'il pense. ». Enfin, sur le fait qu'il boit, ... on n'en parle pas...

Venons-en maintenant **aux signes distinctifs d'ordre professionnel.**

On repère chez Jacques Brissonnet **son statut** : il est éducateur technique.

On repère chez Jacques Brissonnet **sa fonction** : il est responsable de l'atelier ferronnerie.

On repère chez Jacques Brissonnet **son expérience** : cela fait 20 ans qu'il travaille dans l'institut médico-éducatif ; cela fait plus de 30 ans qu'il travaille dans les ateliers.

On repère chez Jacques Brissonnet **ses compétences** : il est consciencieux ; il est rigoureux ; il est méticuleux ; il est attentionné ; il est exigeant ; ...

On repère chez Jacques Brissonnet **ses habitudes** : il prépare toujours son atelier avant de commencer le travail ; il passe toujours une blouse grise pour travailler ; il nettoie toujours son atelier avant de partir (à l'alcool) ; il sort toujours fumer une cigarette avant de reprendre le travail ; il n'aime pas le travail administratif ; il n'est pas très ponctuel.

On repère chez Jacques Brissonnet son **système de relations** : il est cordial avec tout le monde ; il essaie d'entretenir de bonnes relations avec l'ensemble des membres de l'institut médico-éducatif ; Certains de ces signes distinctifs personnels et professionnels vont devenir des signes victimaires, s'ils ne le sont pas déjà : c'est le passage de discrimination à la stigmatisation.

La stigmatisation : les signes distinctifs deviennent des signes victimaires

La stigmatisation consiste, redisons-le à transformer certains signes distinctifs de Jacques Brissonnet en des signes victimaires ; en d'autres termes, certains des membres du groupe vont reprocher à Jacques Brissonnet des choses sur la base de signes qui sont relatifs soit à sa personne soit à ses appartenances multiples, soit encore aux attendus et normes du groupe.

Il convient à ce moment de s'intéresser à ce que l'on reproche à Jacques Brissonnet en même temps que de s'intéresser à ceux qui lui adressent ces reproches. On notera que les reproches adressés à Jacques Brissonnet sont pour partie légitimes : plus exactement, ils sont tous justifiés *aux yeux des accusateurs*, même lorsqu'ils sont fallacieux en dehors de ce contexte. Pour la plupart d'entre eux, ils sont extrêmement relatifs et subjectifs.



Étude de cas

On reproche à Jacques Brissonnet **son cursus professionnel** : il n'est en effet pas issu du monde de l'éducation spécialisée. Il a été artisan, salarié d'une petite entreprise, a connu les affres du chômage, a tenté de créer une petite entreprise qu'il a dû fermer... Son cursus professionnel fait de lui un entrepreneur davantage tourné vers le monde de l'entreprise, du système concurrentiel que de celui de l'humanisme, et de l'altruisme. C'est du moins ce qu'on lui reproche. Pierre, un collègue éducateur, très rapidement lui adressera un certain nombre de remarques relatives à son cursus professionnel : lors d'une réunion de synthèse, il pourra dans un premier temps et à la cantonade, dire : « ici, certains sont à mille lieues de la réalité de nos jeunes et de notre travail ; pour comprendre nos jeunes, il faut avoir dès le début la fibre éducative ... et avoir fait des études ...et mener le parcours qui vont avec ». Il précisera quelques semaines plus tard, en l'absence de Jacques Brissonnet : « c'est normal, le petit Brisson ne peut pas comprendre, son parcours n'est pas le nôtre ».

On reproche à Jacques Brissonnet, dans la même veine, son **identité professionnelle** : paradoxalement à première vue (au regard de la spécificité de sa fonction), c'est Sophie, assistante de service social, qui fait remarquer à plusieurs reprises que Jacques Brissonnet n'a pas la même vision que ses collègues de l'action éducative. Elle dit en substance, entre deux portes d'abord, plus officiellement ensuite lors de réunions institutionnelles que Jacques Brissonnet a des problèmes de positionnement parce qu'il ne s'est pas construit son identité professionnelle sur les mêmes principes et valeurs que ses collègues.

On reproche à Jacques Brissonnet certaines de ses **pratiques professionnelles** : exigeant avec lui-même, il l'est également avec les jeunes qui sont inscrits à son atelier. Son chef de service, Roland, lui fait remarquer à plusieurs reprises qu'il n'est plus dans le monde du travail « habituel ». Dans son évaluation annuelle, il est ainsi fait mention que Jacques Brissonnet est « autoritaire, peut-être trop autoritaire ». Surtout, à de très nombreuses reprises, il fait remarquer à Jacques Brissonnet son manque de ponctualité, et il lui dira en substance : « Jacques, ça commence à exaspérer tous les collègues et les jeunes également... Et moi n'en parlons pas ! ». Pierre trouve par ailleurs que les productions de l'atelier ferronnerie (celui que dirige Jacques Brissonnet) sont « trop belles pour être réalisées par les jeunes ». Il affirme ainsi lors de l'exposition de fin d'année que Jacques Brissonnet « fait le travail à la place des jeunes ». Enfin, c'est Sabine, responsable d'un atelier d'écriture relatif à l'évaluation interne de l'institut médico-éducatif, qui constate, amère : « il a été impossible de mobiliser Jacques sur ce travail ».

On remarque que les accusateurs ne sont pas très nombreux ; mais par leur action, ils vont entraîner d'autres membres de l'équipe dans la critique de Jacques Brissonnet ; ils vont finir par convaincre, directement ou indirectement, une partie des indécis que Jacques Brissonnet est un problème pour le groupe, que son exclusion du groupe sera bénéfique et permettra de mieux fonctionner.

Un cursus professionnel relativement atypique qu'on lui reproche, une identité professionnelle différente de celle attendue par les membres du groupe, des pratiques professionnelles décalées de celles attendues par une partie du groupe sont autant de signes, devenus des reproches puis des signes victimaires qui vont permettre l'exclusion de Jacques Brissonnet de certaines parties de la vie institutionnelle et des relations personnelles. On distinguera alors ces deux domaines d'exclusion : la **sphère institutionnelle** d'une part, la **sphère personnelle** d'autre part.



Étude de cas

Jacques Brissonnet se trouve exclu de **certaines réunions institutionnelles** : c'est parce que Sabine constate le peu d'enthousiasme et le peu d'intérêt que Jacques Brissonnet montre pour la rédaction des écrits institutionnels dont elle a la charge qu'elle décide de ne plus l'inviter aux réunions travail. C'est parce que Jacques Brissonnet « fait toujours déraiser les réunions de synthèse » que Roland ne lui fait plus parvenir à certains ordres du jour... C'est pour les raisons évoquées plus haut que Jacques Brissonnet se trouve écarté de la responsabilité de certains projets (jugé insuffisamment impliqué et mobilisateur) ou de la référence de certains jeunes (jugé trop autoritaire). De la même façon, il n'organisera plus la fête et l'exposition de fin d'année (« ça le recentrera sur son cœur de métier... le ferronnier, c'est dans son atelier » dira Roland).

Petit à petit, Jacques Brissonnet reçoit de plus en plus souvent des fins de non-recevoir concernant l'organisation de son temps de travail : demande de congés refusée, demandes de RTT repoussées pour raison de service. Et puis un jour, Jacques Brissonnet est convoqué chez le chef de secteur éducatif qui lui signifie une réorganisation (très partielle) spatiale de l'institut : Jacques devra changer de bureau et se verra ainsi éloigné de son atelier. Dans la foulée, on apprend qu'une partie du matériel commandé par Jacques Brissonnet pour alimenter le travail au sein dans son atelier a été perdue ; une autre partie a été refusée, les budgets étant restreints : voilà que Jacques Brissonnet n'arrive plus à fonctionner. Pour finir, -mais la liste s'arrête-t-elle là ?-, alors que Serge, un collègue et ami de Jacques part en retraite et qu'une enveloppe circule au sein de l'équipe en vue de lui faire un cadeau, l'enveloppe n'arrive jamais entre les mains de Jacques.

Exclu d'une partie de la vie institutionnelle, Jacques Brissonnet l'est également de la **vie personnelle** : il n'est plus invité à des soirées amicales ; on lui offre de moins en moins souvent le café au cours des pauses ; on ne le sollicite pratiquement plus pour « aller fumer un clope dehors » ; on se détourne même de sa conversation. En guise de réponse, Jacques Brissonnet n'a plus, à cet endroit, que la ressource de penser à son départ : d'abord en pointillé par des arrêts de travail, puis de manière plus institutionnelle avec une demande de mutation... certains aimeraient même le voir licencier pour faute grave. La réponse institutionnelle, nous le verrons plus loin, tout en tardant comme hélas souvent, essaiera de réduire les injustices.

En guise de conclusion provisoire, introductive de la partie suivante.

Jacques Brissonnet se voit exclu petit à petit de pans entiers de la vie institutionnelle, le privant en partie de la possibilité d'exercer son métier. Il se voit également exclu d'une partie de la vie relationnelle : lui pourtant si aimable vit d'autant plus mal la situation qu'il a rendu plus d'un service à ceux qui, aujourd'hui, le mettent à l'écart... Ainsi, s'il ne s'agit pas là d'une exclusion brutale. Au contraire, la façon diffuse, partielle de la mise à l'écart est extrêmement efficace. Elle révèle bien une coalition de certains – aux intérêts parfois très différents voire divergents-, et pourtant suffisamment forts pour faire de Jacques Brissonnet un bouc émissaire. Un bouc émissaire ? Oui, si son exclusion est une exclusion de substitution aux problèmes réels, profonds, archaïques du groupe ; oui également, si cette exclusion se substitue à des tabous institutionnels ; oui enfin si elle permet la réconciliation, au moins momentanée, des membres du groupe.



Étude de cas

2ème partie : une centration sur l'institut médico-éducatif dans lequel Jacques Brissonnet travaille, et le phénomène du bouc émissaire qui s'y développe.

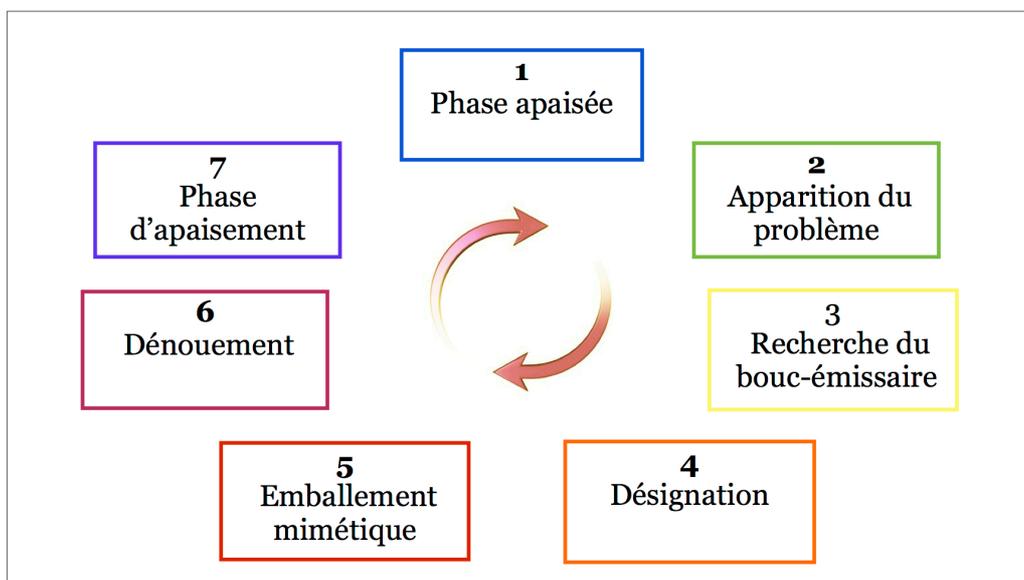
Nous allons essayer de comprendre maintenant à quoi correspond, dans la logique institutionnelle, l'exclusion de Jacques Brissonnet. Pour ce faire, reprenons la définition que nous avons donnée au début de cette communication : « **le bouc émissaire est un processus de réconciliation fondée sur l'exclusion et la substitution** ». Il va donc s'agir maintenant de réfléchir à la fois au processus, à la nécessité de la réconciliation, et à la substitution.

Nous allons compléter la définition déjà donnée par une définition un peu plus complète, un peu plus compliquée certes, mais surtout plus détaillée.

Le phénomène du bouc émissaire, processus cyclique et mécanique, apparaît comme un rite d'exclusion, d'expulsion, d'expiation et de substitution. Il est le résultat d'une crise mimétique rivalitaire dont la victime, innocente aux antagonismes réels, permet au groupe une réconciliation momentanée en attirant sur elle une violence suffisamment forte et unanime.

Il n'est pas question ici d'explicitier cette définition. Nous allons simplement insister sur le caractère cyclique du processus. Nous l'avons écrit précédemment, il s'agit de **sept étapes** sur lesquelles nous allons revenir, que nous allons exposer plus finement afin de comprendre comment Jacques Brissonnet au cours de ces étapes, au sein de ce processus, a pu devenir bouc émissaire.

Un processus en 7 étapes





Étude de cas

1) La phase apaisée : le phénomène n'est pas visible, le processus est néanmoins enclenché.

C'est le moment où rien n'apparaît, sinon la vie ordinaire, ici suffisamment calme et pacifiée, du groupe pour ne pas le bouleverser. C'est le moment qui va de la constitution du groupe, y compris imaginée et imaginaire (avant la rencontre réelle), à l'apparition de problèmes inhérents à la vie des groupes (cohabitation au sein du groupe et mise en œuvre des missions, buts, fonctions du groupe). Pendant cette phase apaisée, chacun est à sa place, celle qui lui est prescrite par l'organisation interne. Chacun l'accepte, avec plus ou moins d'entrain, pendant un laps de temps plus ou moins long (certains groupes dysfonctionnent dès leur constitution, certains membres du groupe se rebellent ou l'empêchent de fonctionner dès leur arrivée au sein du groupe). On accepte d'autant mieux sa place qu'on la choisit ; on l'accepte d'autant moins qu'elle nous est assignée. Si la distorsion entre le prescrit et le réel n'est pas trop importante, si le réel est plus gratifiant que le prescrit, si la distorsion n'est pas trop douloureuse à accepter voire à assumer, si elle peut être régulée, la phase apaisée phase peut durer très longtemps : le groupe est alors en effet extrêmement sain car il prévient et/ou anticipe les phénomènes au point de les rendre suffisamment inconséquents pour poursuivre un cheminement suffisamment serein. Chacun, à sa place, se satisfait ou se contente de sa place car il a trouvé une juste place, une place qui lui convient.

Cette phase, lorsqu'elle s'étend dans la longue durée et du fait qu'elle ne laisse rien paraître d'antagonismes ou de dysfonctionnements délétères pourrait faire dire que le bouc émissaire n'existe pas. Certes, il n'apparaît pas dans ses manifestations attendues (sous la forme de la "crise", plus spécifiquement la « crise sacrificielle ») et pas non plus dans sa forme incarnée. Pourtant, si la figure du bouc émissaire n'émerge pas, si elle n'est même pas encore identifiable, le phénomène est à l'œuvre, selon le processus mécanique évoqué plus haut.

Que se passe-t-il donc lors de cette phase ?

Chacun repère chez les autres des signes qui les distinguent et qui les rapprochent les uns des autres... et petit à petit, les signes s'affichent puis s'affirment.

C'est finalement assez simple : chacun, tout au long des activités ordinaires de la vie du groupe, repère chez chacun les signes qui le constituent voire qui le distinguent des autres : c'est **la phase de discrimination** que nous avons déjà rencontrée. Ce moment apaisé est donc celui du repérage des signes distinctifs de chacun. Il n'est pas encore, ou très peu, celui de l'attribution de signes victimaires. En d'autres termes, on repère sans juger.

Que repère-t-on ? Nous l'avons vu précédemment avec Jacques Brissonnet : les signes et les écarts. Et comme, à cette étape du processus cyclique, ces signes et ces écarts ne semblent pas perturber la vie du groupe dans son fonctionnement, on leur attribue peu de vertus et encore moins de vices.

Les signes sont d'ordres multiples, nous l'avons vu. On peut également considérer que le repérage, déjà, n'est pas neutre et que l'on repère ce qui potentiellement est signifiant chez nous. On remarque ce qui attire notre regard, ce qui nous saute aux yeux, ce qui fait écho à des situations déjà vécues ou des représentations plus imaginaires. Tout ceci, plus ou moins rapidement et brusquement en fonction des interactions au sein du groupe, maintenant et surtout plus tard, deviendra du positif ou du négatif. C'est aussi le moment où certains ont même pu dire qu'on remarque « la paille dans l'œil de son voisin » ...



Étude de cas

Quoi qu'il en soit, on repérera des éléments factuels mais aussi plus subjectifs : la construction imaginaire est à l'œuvre et même se poursuit dès les premiers instants ; elle ne s'arrêtera pas avec cette phase mais continuera en modifiant les signes dans un sens ou dans un autre tout au long du processus. Ainsi, à côté de signes distinctifs qui semblent évidents - mais qui ne le sont pas systématiquement pour autant- et que parfois on ne remarque pas tels le genre, le statut hiérarchique, la fonction institutionnelle, l'appartenance sociale, culturelle ou culturelle etc., des éléments plus aléatoires, plus relatifs, plus personnels vont également s'imposer : untel a de l'humour, est colérique, irascible, sent bon ou mauvais ... autant de traits de caractère, de traits constitutifs des personnes qui marquent les uns et pas les autres. Surtout, ce sont autant de traits qui, en cette phase apaisée, restent sinon totalement neutres, sans force délétère suffisante pour stigmatiser les personnes qui en sont porteuses. Pourrait-on parler de signes pertinents et d'autres qui le seraient moins ou pas ? Nous ne le pensons pas car dès lors qu'un signe est annoncé, c'est qu'il a du sens pour les acteurs qui le mettent en avant... ce qui ne veut pas dire qu'il faut interroger voire déconstruire cette pertinence « première ».

Les signes distinctifs personnels :

Le genre ; L'âge ; le patronyme ; L'apparence physique (dont la tenue corporelle et vestimentaire) ; Le caractère ; L'éducation ; L'origine sociale ; L'origine culturelle ; etc...

Les signes distinctifs professionnels :

Le statut ; La fonction ; L'expérience ; Les compétences (et leur manifestation) ; Les habitudes ; Les relations (formelles et informelles), y compris de pouvoir ; La place géographique, symbolique, imaginaire ; etc...

2) L'apparition des obstacles : les clivages apparaissent au sein du groupe.

Deuxième phase : la phase d'apparition des obstacles, des problèmes réels ou imaginaires. Ce moment là est capital parce qu'il indique si l'institution est en éveil, si elle perçoit les bas bruits, si elle comprend les enjeux au-delà des apparences. Toute vie de groupe est confrontée plus ou moins rapidement, plus ou moins profondément, plus ou moins fréquemment à des difficultés. Ces difficultés sont liées d'une part à la raison officielle pour laquelle les personnes sont groupées (difficulté à remplir la mission institutionnelle, à réaliser les objectifs fixés etc.), d'autre part aux phénomènes intrinsèques à la proximité dans les groupes (c'est le relationnel, le psycho et le socio-affectif, l'autorité etc.). Par ailleurs et sur cette base, tout groupe développant ses modes de fonctionnement, ses habits, ses valeurs et ses normes, développe en corollaire des transgressions, des antagonismes réels, des tabous. Liés aux questions essentielles, profondes, archaïques et sensibles, celles qui touchent aux valeurs, à l'identité et à l'existence du groupe, les tabous sont ceux avec lesquels le bouc émissaire permettra d'éviter la confrontation. Sauf à être vigilant, réactif, courageux et efficace, ces difficultés vont augmenter avec le temps, en fréquence et en gravité. Superficielles ou profondes, réelles ou imaginaires, conjoncturelles ou structurelles, accidentelles ou habituelles, elles vont contribuer à transformer les signes distinctifs des acteurs du groupe en signes victimaires. Rappelons que les acteurs d'un groupe sont à considérer dans une perspective systémique. Les acteurs sont alors autant des personnes (avec des statuts, des fonctions,



Étude de cas

des rôles) que des acteurs institutionnels (un partenaire, une tutelle...) que des services participant du système (les Ressources Humaines, la communication, la direction, la gouvernance...), voire des fonctions au sein du système (l'accueil, la formation, l'insertion, la restauration...). Les difficultés ne vont pas s'arrêter avec le passage à l'étape suivante, mais elles vont se diluer en investissement dans la poursuite du phénomène, à travers la recherche du bouc émissaire.

Les difficultés et les obstacles sont la base de la construction du bouc émissaire en tant que figure incarnée. En effet, à travers les obstacles et la façon de les surmonter plus ou moins efficacement, avec plus ou moins de souffrance, les membres du groupe attribuent ce degré d'efficacité, cette souffrance, la réussite ou l'échec à soi-même certes, mais aussi à leur environnement. C'est là que l'estime de soi s'étiole ou se renforce lorsque l'attribution des résultats est interne et que les signes distinctifs deviennent positifs ou négatifs lorsqu'elle est externe. Petit à petit, parallèlement ou se substituant à la réflexion sur les obstacles qui se posent au groupe, chacun des membres du groupe va considérer les autres membres comme des facilitateurs ou au contraire des empêcheurs de la réalisation du travail. Cette distinction peut s'opérer brutalement ou au contraire très subtilement, tout en nuances, par petites touches à travers des épreuves relativement mineures que traverse le groupe. Elle procède *in fine* d'une catégorisation qui tient de la confiance ou de la défiance, de l'alliance ou de l'évitement, pouvant aller jusqu'à la distinction entre ceux qui sont utiles et ceux qui sont nuisibles, ceux considérés comme des amis ou ceux qui deviennent des ennemis, sur la base de critères construits plus ou moins rationnellement : à des indicateurs objectifs (mais à vérifier et à interroger régulièrement) du type "il arrive en retard" ; "il ne prend pas la parole" ou au contraire "il la ramène tout le temps", se joignent des critères moins nets "il n'est pas intervenu pour m'aider lorsque j'en avais besoin" et d'autres parfaitement tendancieux "c'est parce qu'il est anorexique", "c'est parce que c'est une femme", "c'est parce qu'il vieux" etc.. Tous ces signes, tous sans exception, méritent d'être déconstruits et (re)pensés à l'aune des histoires et problématiques individuelles et institutionnelles.

Gardons à l'esprit que cette attribution de la réussite ou de l'échec à des signes distinctifs se développe à l'épreuve de la réalité de la vie des groupes : même lorsque les faits serviront de prétexte dans une mauvaise foi ou un aveuglement plus ou moins volontaire, c'est bien sur la base d'événements, y compris construits ou imaginés, que les signes distinctifs neutres, positifs ou négatifs sont édifiés. La part de l'imaginaire, dans une tentative de rationalisation et d'objectivation du processus de réussite ou d'échec des épreuves opère quitte à sombrer dans l'irrationnel et le subjectif.

Alors dans cet IME, quels sont les problèmes ?

Les obstacles, antagonismes superficiels, autant de prétextes à la stigmatisation...

Depuis quelque temps, et ce de plus en plus fréquemment, et de façon de plus en plus grave, les professionnels, tous statuts et toutes fonctions confondus, se plaignent de la **violence des jeunes**. À ce qui fut considéré comme des incivilités, ont succédé les violences de plus en plus importantes, de plus en plus gênantes : aux graffitis et aux dégradations mineures de matériel, ont succédé des insultes, des violences physiques, du harcèlement psychologique. Face à ces attitudes et actes relativement nouveaux, les professionnels semblent démunis.



Étude de cas

Des jeunes d'un profil inhabituel (davantage marqués socialement) arrivent petit à petit au sein de l'IME, au point d'en transformer partiellement au moins l'identité. En conséquence, certains professionnels ont du mal à s'adapter et tentent d'éviter de s'occuper plus particulièrement de certains type de jeune auxquels ils sont peu habitués. **Les références** des jeunes deviennent alors objets de rivalité et sources de conflit.

Les **récupérations**, et plus largement l'organisation du temps de travail à travers des RTT, sont sources de conflits, notamment autour des week-ends et des jours fériés.

L'IME est par ailleurs confronté, comme beaucoup d'institutions de ce type, a des **réductions de budget** : certaines activités, notamment des camps externés, ne peuvent pas se dérouler. Une supervision extérieure a par ailleurs dû être annulée.

L'absentéisme, tant chez les professionnels que chez les jeunes s'est développé ces derniers temps : selon l'éducateur chargé des jeunes majeurs, il devient même chronique. En ce qui concerne les adultes, il s'agit d'arrêts de travail ; chez certains jeunes, il s'agit de décrochage institutionnel voire de fugues. On remarque par ailleurs une démotivation interne, ce qui fait dire au directeur qu'il y a de plus en plus « d'exclus de l'intérieur ».

Les **écrits institutionnels**, notamment le règlement intérieur, sont à repenser, à réécrire, à refondre dans des projets plus larges, notamment en lien avec les attentes des tutelles. L'équipe se trouve confrontée à des difficultés tant d'organisation que de fond : elle manque de temps pour écrire ; des désaccords surgissent sur le contenu à développer.

Enfin, il est temps pour cet IME de réaliser son **évaluation interne**. Là encore, des dissensions apparaissent parfois importantes en termes de conceptions professionnelles, notamment dans l'articulation entre les pôles éducatif, pédagogique, thérapeutique. C'est lors d'une de ces réunions de travail, qu'un des éducateurs, Francis, a dénoncé « la dictature du thérapeutique en institution » ; c'est au cours de cette même réunion, qu'une des psychologues à mi-temps, Amélie, a répondu : « on voit ici beaucoup d'inepties éducatives » : le groupe entre alors dans une rivalité accusatoire et agressive.

Nous l'avons écrit à plusieurs reprises, mais s'il s'agit de toujours insister sur ce fait, ces obstacles là, même structurels et bien que réelles la plupart du temps, ne constituent que des difficultés superficielles au sein du groupe. Ils vont devenir l'occasion, le prétexte même parfois, en tout cas le support de disputes internes qui vont paradoxalement permettre, à terme, de trouver en son sein un bouc émissaire et de préparer ainsi les conditions de la réconciliation des membres du groupe. Ces obstacles, ces difficultés, se substituent alors **aux antagonismes réels**.

Les antagonismes réels, les tabous institutionnels

Chaque groupe développe ses propres antagonismes réels, ses propres tabous institutionnels. Les antagonismes réels, les tabous institutionnels sont toujours relatifs à ce qui est émotionnellement trop douloureux pour le groupe à aborder. On comprend ainsi, qu'ils renvoient à la fois à la part archaïque et profonde, de la vie des groupes. Ils touchent alors à son identité profonde, à ses valeurs, à son idéologie, à sa raison d'être.



Étude de cas

Plus spécifiquement dans cet IME, les tabous institutionnels touchent **aux valeurs**. En effet, le principe d'éducabilité semble de moins en moins partagé ; et au-delà de la valeur que représente l'éducabilité, l'efficacité même de l'IME est en cause : si le taux d'admission des jeunes est élevé, le taux d'insertion est extrêmement faible au point que les tutelles s'en sont émues. Un agent technique, récemment démissionnaire, a quitté l'IME en disant : « ici, on n'éduque plus ».

Dans un contexte de réduction budgétaire, d'augmentation de la part administrative du travail, de la nécessité affichée d'augmenter la technicité des professions dans les actes du quotidien, la vision parfois exclusivement comptable de la gestion à court, moyen et même long terme de l'IME, l'évolution sinon la mutation des profils de jeunes accueillis, bouleversent la vie professionnelle au point de déstabiliser les certitudes de beaucoup. C'est alors la question de **l'identité professionnelle**, c'est-à-dire de ce qui constitue profondément et intimement la présence et les compétences professionnelles des uns et des autres qui ne peut plus être abordée sereinement.

Enfin, dans cet IME à la vie longue, la **question relationnelle**, dans sa version sentimentale et parfois même graveleuse, devient un tabou. Certains se connaissent depuis très longtemps, au point de connaître des histoires les plus intimes des uns et des autres, leur évolution, leur renversement, leurs rebondissements, leurs retournements : « comment travailler sereinement, nous dit à mots couverts le médecin psychiatre, lorsqu'on sait qu'untel, aujourd'hui marié à unetelle, a retrouvé dans des amours cachés, une idylle vécue il y a 25 ans ici » ; il se dit même ailleurs et sous cape, que le fils de Pierrette serait de Charles, un amant de passage d'il y a quinze ans, aujourd'hui titulaire de son poste, avec comme plus proche collaborateur le père officiel du petit...

3) La recherche du bouc émissaire dans une phase de reproches désordonnés : les signes distinctifs deviennent victimaires, ils sont diversifiés, ils commencent à se focaliser sur quelques-uns.

Le phénomène est sérieusement enclenché au point qu'une partie de la vie du groupe consiste à chercher, chez l'autre (c'est-à-dire en interne et en externe, dans des configurations systémiques plus ou moins élargies), à partir de sujets de discorde, des objets de reproches. Le signe distinctif, non seulement a tendance à devenir de plus en plus nettement signe victimaire, mais il a tendance à se démultiplier : d'une part le signe victimaire devient de plus en plus net, fort, intense ; d'autre part un signe victimaire ne suffisant pas à désigner une victime émissaire, il en faut plusieurs... et plusieurs se développent.

La phase de recherche d'une victime émissaire est ainsi le double moment de la stigmatisation accrue en force et en nombre. C'est bien le moment où le repérage puis l'énumération des signes distinctifs sont autant d'éléments et de sources potentiels de victimisation. La question de la force est essentielle car, sur cette base, se fonde la force de l'accusation qui tendra à résister aux tentatives de défenses de l'accusé. La question du nombre est également essentielle dans sa déclinaison nombre d'objets d'accusations et nombre d'accusateurs. Plus la vie du groupe avance dans le temps mais aussi dans l'intensité de ce qui se vit, plus elle offre de possibilités réelles ou imaginaires d'objets problématiques de discussion, de réflexion, autant de supports d'investissement professionnels ou affectifs. Ces objets et ces supports sont prétextes parfois légitimes à trouver de nouvelles catégories de reproches potentiels : alors, le nombre de signes victimaires augmente ; le nombre d'accusateurs augmente également, jusqu'à atteindre le paroxysme théorique du "tous contre tous" et du "tous sur tout", indicateurs de l'explosion imminente du groupe.



Étude de cas

C'est parce que les signes ne se concentrent pas forcément suffisamment sur la même victime et que les accusateurs ne sont pas suffisamment nombreux, que la phase de recherche du bouc émissaire peut être longue. Tant qu'une figure du bouc émissaire ne focalise pas sur elle suffisamment de reproches de la part de suffisamment de personnes, alors la phase de recherche se poursuit. Et la recherche passe, en fonction des événements de la vie du groupe d'une figure potentielle à l'autre. Cette phase est finalement une phase d'exploration et d'expérimentation des figures potentielles du bouc émissaire.

Ainsi, la recherche tend à focaliser puis s'arrêter plus ou moins longuement sur celui (pas forcément une personne) qui reçoit une violence suffisamment forte et unanime. Cet arrêt est plus ou moins long, car il est le temps de l'expérimentation, la question se réduisant à sa plus simple expression : « est-ce que celui-là ferait un bon bouc émissaire ? », c'est à dire est-ce qu'il attirera sur lui une violence suffisamment forte et unanime qui permettra la réconciliation du groupe en évitant d'aborder les antagonismes réels et les tabous du groupe ?

Alors au sein de l'IME, à ce moment du cycle, plusieurs personnes peuvent faire figures de boucs émissaires potentiels.

Il y a d'abord **la psychologue**, Sandrine : en effet, de par sa fonction de psychologue, elle se voit relativement esseulée au sein de l'IME. D'autre part, la conception professionnelle qu'elle a de son métier lui fait aborder la question de l'accompagnement psychologique d'un point de vue très clinique, au détriment d'une dimension comportementale relativement partagée au sein de l'équipe. Ajoutons pour être complet, que Sandrine n'est pas une personne très sympathique aux yeux de la plupart des membres du groupe.

Il y a Christian, **un éducateur** : Christian est très proche de la retraite, à ce titre il est considéré comme relativement désinvesti de sa fonction éducative. On relève à son égard un nombre d'absences relativement importantes des absences considérées comme « chroniques » par le chef de secteur éducatif.

Il y a Olivier, un **instituteur spécialisé** : Olivier est très jeune ; il sort de l'école de formation des enseignants spécialisés (n'est-il pas trop jeune pour apprendre à lire à ces élèves parfois très déficients ?) ; il développe par ailleurs des méthodes d'enseignement modernes notamment en ce qui concerne la lecture et à ce titre on lui reproche le peu de lisibilité de ses pratiques professionnelles ; enfin, Olivier a peu d'autorité, « il se fait peu respecter » dit-on et il dit lui-même, « ne pas vouloir abuser de son autorité, ce n'est ni le lieu, ni l'endroit ».

Il y a enfin Dylan, **un jeune usager de l'IME** : Dylan a un profil atypique ; il est considéré par certains comme ne relevant pas de l'IME, ayant un profil, selon eux, davantage social que relevant d'une situation de handicap. Par ailleurs, Dylan a un relativement bon niveau scolaire : contrairement à beaucoup d'autres jeunes de l'IME, il sait déjà lire. À ce titre on lui reproche de donner davantage de travail à l'ensemble de l'équipe en augmentant l'hétérogénéité du groupe de jeunes. Ajoutons que Dylan adopte un comportement relativement incivil notamment avec les jeunes mais également assez fréquemment avec les adultes : il a tendance à se rebeller facilement. Pour finir, Dylan a développé au sein de l'IME quelques petits trafics qui peuvent, aux yeux de la loi, le faire rentrer dans la catégorie des pré-délinquants.

Et puis, évidemment il y a **Jacques Brissonnet...**



Étude de cas

4) La désignation du bouc émissaire, dans une phase de reproches ordonnés et focalisés : les signes victimaires sont suffisamment nombreux et unanimes pour provoquer la désignation.

Quatrième phase : la phase de désignation de la victime émissaire. C'est le moment où un élément du système concentre sur lui une force victimaire suffisamment unanime, au point où il peut être désigné comme le problème du groupe. Lors de l'étape précédente, nous avons vu que ce problème est protéiforme ; nous avons vu qu'il est également d'intensité diverse. Maintenant, les choses se concentrent et, lors de cette nouvelle étape, celui qui sera bouc émissaire devient "le" problème. Et généralement, son exclusion sera la solution au problème. Si l'exclusion n'est que rarement explicitement envisagée à ce moment, elle est en germe et bien souvent contenue dans les reproches émis à l'encontre de la victime : parfois, elle s'exprime en « off ».

La phase de recherche, autant que celle de désignation s'effectue à tous les moments de la vie du groupe : des réunions instituées aux temps extra professionnels (la vie extérieure au groupe, lorsqu'on pense et repense à ce que l'on vit et ce qui se passe dans le groupe) en passant par les activités du groupe (celles qui constituent la raison d'être du groupe), tous les moments institutionnels ou non, institués ou non construisent la figure désignée du bouc émissaire. De même tous les espaces, institutionnels ou non, institués ou non, construisent également, dans le secret de la réflexion, de l'inconscient et l'imaginaire individuels (chez soi, en dehors des espaces investis par le groupe) autant que dans les espaces collectifs réservés au groupe (des salles de réunions aux couloirs, aux toilettes et à la machine à café en passant par les bureaux), tous les espaces sont possiblement des lieux de construction et de désignation du bouc émissaire.

Néanmoins le moment de la désignation nécessite une large tribune, un haut parleur, une voix puissante et une forte visibilité. L'acte de désignation va de pair avec un acte d'accusation plus ou moins subtil. La dimension accusatoire est consubstantielle à la désignation. Généralement elle est à la fois large et précise : large pour pouvoir provoquer l'adhésion et entraîner à sa suite d'autres accusateurs, notamment les plus décidés ; précise pour pouvoir crédibiliser l'accusation, entraîner à sa suite d'autres accusateurs moins décidés et surtout neutraliser d'éventuels opposants à l'accusation. La neutralisation d'opposants éventuels va de pair avec la force accusatoire : plus cette force est vigoureuse et moins les opposants osent prendre la défense de l'accusé.

Aventurons nous un tout petit peu plus loin : la phase de désignation montre une concertation plus ou moins objective, plus ou moins consciente, plus ou moins organisée des accusateurs. Et l'on peut assister aussi bien à des campagnes orchestrées d'accusation et de désignation de boucs émissaires qu'à des désignations parcellaires, désarticulées, désorganisées, morcelées. Le premier cas engage directement à la phase suivante, celle de l'emballage mimétique, en déclenchant de façon parfois très cohérente la désignation. La seconde, si elle est plus aléatoire n'est néanmoins rendue possible que parce que les regards puis les ressentiments, de divers ordres, convergent : les apparences physiques vont par exemple rejoindre les appartenances symboliques ou culturelles, les fonctions statutaires vont s'agréger aux places spatiales pour petit à petit, chez suffisamment de personnes et de façon suffisamment forte faire d'un élément du système, le bouc émissaire. La phase de désignation est alors celle où suffisamment d'accusateurs, avec suffisamment de force et forts de suffisamment de sujets d'accusations vont se focaliser sur de moins de moins de boucs émissaires potentiels.



Étude de cas

Il faut alors bien comprendre que pour l'accusateur, les signes distinctifs devenus victimaires sont la plupart du temps réels et existants, même s'ils sont fondés sur un jugement fallacieux, erronés ou pervers. C'est d'ailleurs ce qui est délicat car le reproche devient légitime pour l'accusateur et ceux qui le suivent dès lors qu'il a décidé de lui accorder cette légitimité.

Ainsi Jacques Brissonnet sera désigné bouc émissaire

Mais si Jacques Brissonnet est désigné comme bouc émissaire, c'est que d'autres ne le sont pas, notamment ceux qui aurait pu l'être :

Sandrine, **la psychologue** : Sandrine ne sera pas le bouc émissaire du groupe essentiellement pour trois raisons. D'abord elle fait preuve d'un caractère très fort ; et c'est ainsi qu'elle n'hésite pas d'une part à accuser les accusateurs, d'autre part à récuser les accusations. En deuxième lieu, et c'est la suite logique de l'élément précédent, elle est très assurée dans sa posture professionnelle et est capable de tenir une argumentation parfois très théorique, parfois très pratique, auprès de ceux qui lui reprocheraient l'approche essentiellement clinique de la dimension thérapeutique qu'elle développe. En troisième lieu, si son approche professionnelle est critiquée au sein même du pôle thérapeutique, elle sait se créer des alliances auprès de certains éducateurs, notamment auprès de ceux qui voient les jeunes dont elle s'occupe évoluer positivement. C'est finalement sa compétence et son assurance professionnelles qui lui permettront de ne pas devenir bouc émissaire. Pour autant, Sandrine reste très peu sympathique aux yeux de la plupart des membres du groupe et à ce titre, si sa position professionnelle venait à se dégrader, elle pourrait devenir un futur bouc émissaire.

Il y a Christian, **un éducateur** : Christian ne sera pas le bouc émissaire du groupe pour deux raisons essentielles. Malgré les reproches réitérés qui lui sont faits, il n'est pas suffisamment fort pour focaliser suffisamment de reproches sur sa personne. Certains même finissent par comprendre ses absences répétées, son désinvestissement, notamment au regard des conditions professionnelles difficiles que l'ensemble de l'équipe vit : ne fut-il pas, il y a longtemps maintenant, un des piliers de l'équipe ? Et puis Christian est fatigué,..., il est même très fatigué, trop fatigué pour qu'on s'acharne... il est vieux, trop vieux pour pouvoir devenir le bouc émissaire... Et puis lorsqu'on lui fait des reproches, il promet de faire de son mieux pour la suite, mais il dit, avec de la tristesse dans la voix qu'il est vraiment très fatigué. Alors Christian ne sera pas le bouc émissaire parce qu'au regard de la problématique du groupe, de la force victimaire que dégage le groupe, il « ne fait pas le poids »...il a même tendance à faire pitié...

Il y a Olivier, un **instituteur spécialisé** : Olivier ne sera pas non plus le bouc émissaire. Certes, il est très jeune mais cette jeunesse apparaît finalement, à plusieurs reprises, comme source d'énergie, de vitalité et de créativité notamment lorsqu'il a fallu finaliser le projet de règlement intérieur ; son inexpérience et son manque d'autorité donneront l'occasion aux « anciens » de lui prodiguer quelques conseils et de se valoriser à leur propres yeux. Même si, manifestement, Olivier n'évolue ni dans ses méthodes, ni dans ses postures, chacun finit par croire et dire qu'« il n'est pas buté, il écoute ce qu'on lui dit, c'est un bon collègue ».



Étude de cas

Il y a enfin Dylan, **un jeune usager de l'IME** : Malgré toutes les différences dont il est porteur par rapport aux autres jeunes ; malgré toutes les différences au regard des attendus des professionnels de la structure et malgré tous les reproches que les uns et les autres peuvent plus ou moins légitimement lui adresser, Dylan possède un capital sympathie : il a de l'humour et, parfois, il est surprenant de gentillette. C'est ainsi qu'il échappe à la focalisation du moment sur lui. Mais cette situation n'est pour lui que passagère car nous apprendrons par la suite qu'il a endossé le rôle de bouc émissaire une fois la réconciliation liée au départ de Jacques Brissonnet a cessé d'opérer...

5) L'emballage mimétique : les accusateurs et les accusations s'entraînent et déchaînent.

Cette phase correspond au moment où, de façon plus ou moins ritualisée, une fois la désignation effectuée, les accusations se font de plus en plus pressantes, de plus en plus violentes. C'est en réunion de synthèse que Jacques Brissonnet est publiquement mis en cause. Et c'est Pierre, un collègue éducateur, qui prend la responsabilité plus ou moins consciente d'en faire un bouc émissaire : il l'accuse d'un retard qui aurait entraîné une désorganisation du service et, par la suite, la violence d'un jeune. A ce moment, celui qui « lance la première pierre » déculpabilise le reste du groupe qui s'engouffre dans la voie ainsi tracée, de plus en vite, en se posant de moins en moins de questions, autant happé par la dynamique que par les ressentiments réels. Et de fait, les membres de l'équipe prolongent les accusations et les accentuent. Le groupe devient une foule dans une indifférenciation quasi-totale, dans une logique où les différences liées à la nature du ressentiment s'estompent au profit du ressentiment lui-même. C'est justement parce que les choses s'emballent, qu'il conviendrait de rompre avec cette logique d'accélération et de ré-introduire des circuits plus longs. C'est ce que tente Patricia qui rappelle que le jeune en question était violent depuis trois jours suite au décès de son frère. C'est ce que tente Laurent qui insiste sur le fait que des collègues sont malades et que le planning n'a pas été revu. C'est ce que le directeur tente et parvient à faire, en suspendant la discussion et exigeant le strict respect de l'ordre du jour de la réunion. Ces tentatives de rupture avec le mimétisme en montrant les incohérences d'arguments mais aussi en changeant radicalement de paradigme auront pour bénéfice immédiat de surseoir : mais la rancœur est là et les accusateurs, dans le couloir puis en réunion d'équipe restreinte poursuivent les attaques : l'originalité pour ne pas dire l'atypisme du cursus professionnel de Jacques Brissonnet déplaît de même que ses pratiques professionnelles dénoncées comme incohérentes. La pression est telle que petit à petit Patricia et Laurent se taisent, leurs voix étant assimilées à celle de Jacques.

6) Le dénouement : l'exclusion se manifeste.

Cette phase poursuit l'œuvre libératrice des rancunes se termine au paroxysme du phénomène. On se doute que la mise à mort, surtout réelle, ou le sacrifice ne sont pas inéluctables. Il convient surtout de penser l'exclusion comme un processus, lui aussi bien souvent en plusieurs étapes, qui se termine généralement par le départ devenu plus ou moins volontaire du bouc émissaire, tellement affaibli et angoissé qu'il préfère quitter cet espace anxiogène. Dans le cas de Jacques Brissonnet, l'exclusion se développe petit à petit, presque insidieusement. Et comme toujours, elle s'exerce dans deux domaines, les domaines relationnel et institutionnel que nous avons évoqués plus haut.



Étude de cas

Lorsqu'il faut s'y résoudre, les conditions de la renaissance ici ou ailleurs doivent être recherchées. Le dénouement du phénomène mérite de s'entendre sur une échelle graduée, du plus juste au plus injuste, du plus doux au plus brutal : la victime peut être innocentée (on est capable de faire la lumière sur les antagonismes réels d'une part et/ou on accepte voire valorise les signes victimaires dès lors qu'ils ne sont pas dangereux pour le groupe au regard des interdits fondateurs) ; elle peut être graciée (réponse néanmoins injuste parce que la victime est toujours innocente aux antagonismes réels) ; elle peut être condamnée avec « sursis » et réparation ; elle peut être condamnée, sacrifiée avec renaissance ici ou ailleurs ; elle peut être condamnée, sacrifiée sans possibilité de renaître...

Il est évidemment dommageable de se contenter de ces aboutissements, surtout s'ils ne sont pas suivis par une profonde remise en question des fonctionnements. Ici, le directeur qui refuse la fatalité du processus, aide Jacques Brissonnet à retrouver une place en imposant une remise en cause profonde des modes de fonctionnement : saura-t-il aller jusqu'à la mise au travail des tabous institutionnels, véritables ressorts du phénomène ?

7) La réconciliation : c'est l'apaisement ; après la tempête, le calme s'instaure.

Mais auparavant, la perspective du départ de Jacques Brissonnet par lui-même (on se rappelle qu'excédé, il se met en arrêt de travail puis qu'il envisage de demander sa mutation) de même que la réalité de son exclusion de pans entiers de la vie institutionnelle et relationnelle de cette structure, amène la réconciliation des membres du groupe.

Hagards, repus par la violence exercée individuellement à des fins collectives, les membres du groupe entrent en effet dans une phase de réconciliation momentanée. Ce moment peut être comparé par certains à l'état de grâce que tout vainqueur, tout élu connaît suite à une victoire ou une élection. Dans cette situation, la réconciliation revêt un certain nombre de caractéristiques.

Elle est **discrète**, sans effusion, car, même sur le moment, les acteurs du processus ne sont pas fiers de ce qui vient de se dérouler, et qui n'est pas achevé. Pierre dira par exemple : « moi, je ne lui veux aucun mal au petit Brisson, mais maintenant on se sent bien mieux, bien plus cohérents, sans qu'on ait besoin de se le dire ».

La réconciliation est **diffuse** et elle se diffuse. Les jeunes, notamment Dylan, trouvent l'ambiance « bien meilleure depuis qu'on voit moins Jacques » tout en affirmant « pourtant, c'est le plus sympa de tous ».

Elle est **assumée**, collectivement et même Patricia finira par dire « finalement, c'est mieux comme ça ».

Enfin, elle est **réelle et concrète** et c'est bien ce qui fait de Jacques Brissonnet le bouc émissaire dans cette situation : il est, par son exclusion, l'instrument de la réconciliation des membres du groupe, d'une meilleure entente, de meilleurs résultats, d'une motivation renouvelée...

Cette phase est éphémère. Il convient néanmoins de s'en saisir et de profiter de la liesse unanime, du relâchement des tensions pour introduire des modifications plus ou moins profondes dans l'institution sur la base des enseignements tirés de ce cycle : c'est ce à quoi s'emploie le directeur de l'établissement. Il développe ainsi des actions dans deux directions, la politique institutionnelle et l'influence sur les stratégies individuelles jusqu'ici néfastes.



Étude de cas

3ème partie : une centration sur les effets du phénomène du bouc émissaire, notamment sur le parcours professionnel de Jacques Brissonnet.

Les effets du volontarisme institutionnel portent un certain nombre de fruits : dans le domaine institutionnel, l'équipe s'évertue à décliner des complémentarités au sein de projets fédérateurs, notamment un séjour culturel à l'étranger ; elle rend effective l'émulation en valorisant les réussites individuelles et collectives indépendamment des résultats des autres projets ; elle accepte la responsabilité sans jugement moral et fait de l'erreur un élément constitutif de la compétence et de la professionnalité, que ce soit lors de l'exercice quotidien du métier ou des entretiens de progrès de fin d'année ; elle considère les problèmes et difficultés comme éléments « normaux » de la vie institutionnelle et les prend comme des objets de travail collectifs et mise en question individuelle ; elle pense et développe les articulations dans la constitution des équipes de travail, en doublant les références et s'obligeant à respecter les différences fonctionnelles au sein des activités éducatives ; enfin, elle devient vigilante aux processus d'exclusion, et de fait, Jacques Brissonnet retrouve une place digne, respectée et respectueuse.

De même, on assiste au développement d'alliances et de solidarités personnelles et professionnelles en interne du groupe ; les prises de responsabilité internes augmentent, notamment dans la proposition et la mise en œuvre de projets. Et dans le **domaine plus personnel**, le directeur assiste à la demande de compléments professionnels par la formation continue de même qu'au développement de projet externe d'évolution statutaire et fonctionnelle pour différents membres de l'équipe.

Stratégies institutionnelles

- * Mesure et réduction des signes victimaires
- * Recentrage sur des projets fédérateurs.
- * Préférence de l'émulation à la compétition, de la complémentarité à la concurrence, de la responsabilité à la culpabilité.
- * Abord des problèmes là où ils se situent .
- * Pratique de la (ré)intégration du bouc émissaire au sein du groupe (projet et bilan de compétences).
- * Soutien du bouc émissaire.
- * La prévention par l'information et la formation.

Stratégies individuelles

- * Travail sur ce qui rapproche des autres.
- * Travail sur ce qui distingue des autres.
- * Création d'alliances en interne du groupe.
- * Reprise de confiance en soi.
- * Récusation des accusations.
- * Fuir, lutter, se soumettre ? Au bon moment, la bonne posture.



Étude de cas

Le bouc émissaire, un phénomène inévitable dont les effets ne sont pas inéluctables.

Ainsi le phénomène du bouc émissaire apparaît bien comme un phénomène inévitable dont les effets ne sont pas inéluctables. Car si Jacques Brissonnet a retrouvé sa place et que le groupe s'est mis à fonctionner correctement pendant un certain temps qui correspond à la phase apaisée du phénomène (première phase du cycle), les obstacles ne manquent pas de réapparaître avec la tentation d'en occulter certains d'entre eux, qui alimentent les tabous groupaux. C'est ce que nous avons vu plus haut et qui ne manque pas de développer avec d'autant plus de rapidité que le degré de vigilance est faible et que les conditions de travail se dégradent ou ne sont pas satisfaisantes. Dans cette situation, c'est le départ du directeur, promis à une belle carrière et promu ailleurs, qui stoppera la dynamique positive et qui renverra le groupe à ses errances initiales. Et comme nous l'avons évoqué précédemment, le jeune Dylan deviendra à son tour bouc émissaire...

Rémi Casanova