



Le bouc émissaire en institution : un analyseur pertinent des crises sociétales ?

Casanova Rémi

► To cite this version:

Casanova Rémi. Le bouc émissaire en institution : un analyseur pertinent des crises sociétales ?. Crise et/en éducation, 2011, Nanterre, France. hal-01668704

HAL Id: hal-01668704

<https://hal.science/hal-01668704>

Submitted on 20 Dec 2017

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

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

Le bouc émissaire en institution : un analyseur pertinent des crises sociétales ?

Colloque International « Crise et/en éducation », Université Paris Ouest, Nanterre 2011

Casanova Rémi

Université Lille3, E4 4354 Proféor-CIREL
Domaine Pont de Bois, 59600 Villeneuve d'Ascq
remi.casanova@wanadoo.fr

RÉSUMÉ. Le bouc émissaire, processus inévitable dont les effets ne sont pas inéluctables est, dans la façon dont il est traité en tant que crise sacrificielle, un analyseur pertinent des valeurs en institution ou dans la société. A travers une méthodologie d'analyse du phénomène et de son traitement (quatre indicateurs et sept étapes), c'est l'institution qui se dévoile dans les processus d'exclusion plus ou moins visibles, brutaux, conscients.

MOTS-CLÉS : bouc émissaire ; crise mimétique ; indicateurs institutionnels.

1. Introduction : la théorie du bouc émissaire pour cerner les crises institutionnelles

Le texte qui suit propose de comprendre les processus de crise à partir du phénomène du bouc émissaire. En effet, le phénomène du bouc émissaire est, par essence nous le verrons, un phénomène qui décrit, accompagne, résout les crises en institution à partir du développement de processus d'exclusion. Ceux-ci sont par ailleurs une constante des dynamiques de groupes, qu'ils soient institutionnalisés ou non. Les théories du bouc émissaire (Frazer, 1926, Girard 1982) permettent d'une part de comprendre les enjeux de la crise et de sa résolution par l'exclusion, d'autre part d'en penser la prégnance, enfin de concevoir et de problématiser cette crise au regard d'un concept clé, celui du désir mimétique mu en crise rivalitaire issue de la rareté d'un objet désiré.

C'est alors qu'à partir de la mobilisation de quatre indicateurs (fréquence du phénomène, place et force institutionnelles du bouc émissaire, proximité de la victime avec le cœur de la mission de l'institution, sort réservé à la victime), nous pouvons mesurer le degré de développement du phénomène et, à travers lui, les pratiques, les difficultés, les valeurs, la « santé » (Casanova, 2009) d'une institution et, plus largement, d'une société.

Le modèle de la crise mimétique reste néanmoins à interroger et à passer au crible de l'expertise scientifique. A travers son application dans des domaines ciblés, dans des institutions concernées par la crise en institution, on peut en discerner à la fois la pertinence mais aussi les limites, en tant que révélateur approprié. C'est alors peut-être que la crise institutionnelle, décryptée par les théories du bouc émissaire, peut révéler des problématiques d'un autre ressort et renvoyer à des processus de crise liés à d'autres dynamiques que celles déterminées par la crise sacrificielle.

En d'autres termes, nous allons essayer de montrer en quoi la grille de lecture du bouc émissaire est utile pour repérer la crise à des moments clés (sept), autant d'étapes vers un dénouement ; en quoi elle peut aider l'institution, ici éducative, par une vigilance et une praxis de la crise, l'anticiper et en réduire les effets délétères ; en quoi elle peut également -et peut-être surtout-, devenir un analyseur des évolutions sociétales en matière de processus d'exclusion.

2. Le bouc émissaire, essai de définition critique

Après avoir étudié la littérature et mené de nombreuses recherches-actions sur la thématique, nous avons pu définir le phénomène du bouc émissaire de la façon suivante¹ :

« le bouc émissaire est un processus mécanique et cyclique, dont le déroulement est inévitable mais les effets non inéluctables. Il aboutit à la désignation puis au dénouement sacrificiel réel ou symbolique d'une victime de substitution aux problèmes² réels et fondamentaux du groupe. Le bouc émissaire permet, par son exclusion plus ou moins ritualisée, une réconciliation momentanée du groupe en attirant sur lui une violence

¹ Casanova R. (2009). Le bouc émissaire en institution : l'inévitable phénomène ?, Colloque « Violences ? État des lieux des discours et des pratiques », Palais des Congrès, Arles, 28-30 octobre (actes à paraître)

² Antagonismes et rivalités. Le groupe est en effet entraîné dans une crise rivalitaire de type mimétique.

suffisamment forte et unanime. Porteur de signes distinctifs victimaires il permet, souvent, l'expiation de fautes indicibles. »

Reprenons, pour les clarifier, quelques éléments essentiels de notre définition. En tant que processus, le phénomène est aléatoire et non linéaire, soumis à des lois stochastiques. Il laisse une place d'acteurs à ceux qui le vivent c'est-à-dire que plus ou moins consciemment, plus ou moins volontairement, ceux-ci vont pouvoir l'ignorer, l'accepter, le cautionner, l'instrumentaliser, le freiner, l'accélérer, le dévoiler etc. selon les cas et les moments. Le fait qu'il soit mécanique et cyclique montre qu'à peine achevé, un nouveau cycle se met en route. Mais si les étapes sont toujours les mêmes, leur temporalité est qualifiée et non quantifiable, de même qu'il existera une pluralité de fins possibles au processus : la victime pourra être certes sacrifiée avec ou sans renaissance ici ou ailleurs, mais elle pourra tout autant être graciée ou innocentée. En évoquant la désignation puis la crise sacrificielle comme aboutissement du phénomène, nous voulons indiquer que lorsque la victime est manifestée, le processus est déjà à son terme. Alors, nous évoquons en creux que non seulement il y a auparavant un certain nombre d'étapes mais surtout que l'action sur le phénomène mérite de s'effectuer au cours de cet amont, dès lors que l'on voudrait s'inscrire dans une démarche réellement préventive. La problématique de la substitution est essentielle car c'est le mécanisme par lequel le groupe survit à ses tensions. La victime est innocente aux antagonismes réels ; pour autant elle est réellement porteuse des signes distinctifs devenus signes victimaires au cours du processus. Le passage de signes distinctifs dont chacun est porteur à sa façon, aux signes victimaires est une des spécificités du phénomène qui mérite une attention particulière. En effet, dès lors que l'institution accepte voire valorise les signes distinctifs de tous, la victimation devient plus difficile. Nous en reparlerons plus loin. Si le processus d'exclusion, parfois d'expulsion, est simple à comprendre car inscrit dans les représentations initiales de toute personne qui réfléchit au phénomène³, il en est autrement de la ritualisation. En effet, alors que dans le Lévitique⁴, c'est au moins en partie le rituel même qui fait l'opérationnalité du phénomène, il en est autrement dans les institutions contemporaines, souvent décrites comme étant en déficit de rites de passages. Or, un des enjeux de l'action sur le phénomène est le repérage de cette ritualisation, parfois douce et presque imperceptible, parfois brusque et brutale. Le phénomène n'a de sens que parce qu'il permet de retrouver une harmonie forcément momentanée, puisque les antagonismes réels persistent et qu'ils réapparaîtront d'autant plus rapidement que le leurre aura été peu efficace. Cette réconciliation, reconstruction du lien social, exercée au détriment de la victime émissaire, est le fruit d'une violence soudainement devenue unanime. En d'autres termes, la victime attire vers elle, dans un emballement mimétique, des ressentiments suffisamment divers et unanimes qui, réels, restent pourtant éloignés des antagonismes de fond. Terminons ces quelques éclaircissements par le fait que le bouc émissaire est, à l'origine, un rite d'expiation. Il devient intéressant, en contexte contemporain, de comprendre quelle faute repose sur le groupe ou l'institution ; quel poids pèse si lourd qu'il faille le faire porter par un autre. Et on ne manquera pas de s'interroger sur les tabous institutionnels, les mythes fondateurs idéalisés, les vieilles rivalités jamais cicatrisées...

³ Je m'appuie ici notamment sur les représentations initiales de stagiaires expérimentés en formation sur les processus d'exclusion dans les institutions.

⁴ Texte fondateur de la théorie du bouc émissaire (Lévitique, XVI, 20-22).

Alors, après ces quelques précisions, nous pouvons proposer une définition quelque peu différente de la précédente :

*« Le phénomène du bouc émissaire apparaît toujours comme un processus plus ou moins ritualisé d'exclusion et de substitution, souvent d'expulsion et d'expiation ; il est le fruit d'une crise mimétique rivalitaire plus ou moins difficile à décrypter ; son incarnation, porteuse de signes victimaires et innocente aux antagonismes réels, permet au groupe une réconciliation momentanée en attirant sur elle une violence suffisamment forte et unanime ».*⁵

3. Le bouc émissaire comme analyseur de crise : quatre indicateurs clés

Le phénomène du bouc émissaire renvoie en permanence à la notion de crise, notamment lorsque celle-ci « est ainsi très fréquemment associée à l'idée d'une profonde dérégulation des institutions qui vient mettre en question leur fonctionnement et parfois leur existence » (cf argumentaire du colloque). En effet, étape par étape (le point suivant de notre communication), indicateur par indicateur (le point abordé dans cette section), nous comprenons et même accompagnons l'institution dans son processus de dérégulation d'abord, de régulation ensuite et de nouvelle configuration enfin. Allons plus loin et, reprenant l'essence même du processus, nous pouvons dire que le phénomène du bouc émissaire permet, par son développement, la pérennité, la sauvegarde, la préservation de l'institution. Rappelons néanmoins – car l'argument moral vient souvent empêcher le raisonnement scientifique et rationnel – que le phénomène, pour inévitable qu'il soit, n'entraîne pas d'effets inéluctables et que l'approche est ici scientifique et technique et non morale, encore moins moralisatrice.

3.0. Deux principes préalables

Il est nécessaire de considérer, avant même d'entrer dans la mesure et l'analyse du phénomène, de repérer deux principes simples qui en font le terreau fertile : en quoi la crise mimétique est-elle, structurellement, favorisée ou freinée ? Les interdits anthropologiques fondateurs de toute société sont-ils respectés ?

3.0.1. La mesure de la crise mimétique

Ainsi, il est indispensable de comprendre où se situent les valeurs et pratiques dominantes de l'institution dans deux des tensions qui fondent le phénomène du bouc émissaire à savoir la **rivalité / alliance**, et son corollaire la **concurrence / émulation**. Alors très concrètement, il s'agit de mesurer le rapport **nombre de rivaux / réalité de l'objet** du désir mimétique, sur une échelle de valeur. Il est assez aisé de connaître ce qui, de manière générale, est recherché en institution : le pouvoir, la reconnaissance, les avantages, le respect etc. Il devient alors facile de contextualiser ces éléments pour sonder le niveau de rivalité et de concurrence et le placer sur échelle graduelle de l'absence à la présence prégnante. Y a-t-il beaucoup de volontaires pour diriger un même projet, pour obtenir le

⁵ Casanova, R. (2009). Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel, *Contradictions*, pp.159-178, déc.

même avantage (par exemple autour des congés, de l'installation dans un bureau, de l'utilisation des véhicules, de l'attribution de matériels etc) ?

3.0.2. *Les interdits fondateurs sont-ils respectés ?*

La seconde interrogation est plus fondamentale encore : en quoi **les interdits fondateurs** sont-ils respectés ou transgressés à la fois dans l'organisation de la structure et dans les pratiques professionnelles quotidiennes ? Le premier de ces interdits, ***l'interdit du meurtre réel et symbolique*** se rapporte prioritairement à l'exercice de la mission de l'institution : les « éducateurs » (la communauté des adultes des institutions éducatives) peuvent-ils éduquer (enseigner, accompagner, remédier, etc.) ? Les élèves peuvent-ils apprendre, être éduqués ? Cette question simple renvoie pourtant à des niveaux complexes de l'organisation et convoque des processus relationnels et institutionnels multiples. Plus profondément encore, l'interdit du meurtre renvoie au respect des personnes dans leur intégrité (physique, psychique) et leurs appartenances (culturelles, sociales, économiques, culturelles etc.) multiples. On le voit, à travers cet interdit, c'est aussi la thématique du pouvoir et des comportements qu'il induit qui est mobilisée. Lorsque cet interdit est transgressé, la crise est sérieuse. Elle menace l'institution dans sa survie même puisqu'il s'agit de « mort » de ses acteurs et peut devenir fatale. Il reste alors à comprendre si la crise est conjoncturelle ou structurelle. Si la transgression est accidentelle ou habituelle. Dans le premier cas (crise conjoncturelle, transgression accidentelle), une régulation des comportements, des procédures et des dispositifs peut suffire. Dans le second cas (crise structurelle, transgression habituelle), une remise à plat de l'organisation consécutive à une réflexion sur les valeurs, finalités et objectifs de l'institution est nécessaire : c'est en effet bien souvent le principe d'éducabilité, fondement et moteur des institutions éducatives, qui est alors mis à mal.

Tout aussi problématique à terme est ***l'interdit de l'inceste***. Celui-ci implique les confusions de tous ordres : confusion de fonctions (par exemple lorsque la fonction éducative se confond du thérapeutique), confusion des statuts (par exemple lorsque le directeur fait du secrétariat), confusion générationnelle (par exemple lorsque les adultes calquent leurs exigences sur les normes adolescentes), confusion d'espaces (par exemple lorsque les classes deviennent des réfectoires), confusion de temporalité (lorsque le temps de l'apprentissage se confond avec celui de l'évaluation), confusion institutionnelle (par exemple lorsque le stratégique se confond avec l'organisationnel, lorsque le hiérarchique se confond avec le fonctionnel) etc. L'interdit de l'inceste concerne également le repli et l'entre soi plus ou moins systématique, plus ou moins érigé en règle de fonctionnement voire en valeur institutionnelle. Mais ici comme ailleurs, l'obligation de l'ouverture « raisonnée » aux autres, dans le partenariat par exemple, peut générer des conflits et des non dits, sur fond par exemple d'amitiés électives. Lorsque cet interdit est généralisé (qu'il touche différents domaines précités) ou profond (qu'il est incrusté dans un des domaines précités), la crise confusionnelle est lourde de conséquences et mérite l'application de l'adage de la pensée complexe : « distinguer pour relier ».

Enfin, le troisième interdit fondateur, ***l'interdit du parasitage***, est celui qui, en imposant à chacun une part d'investissement dans le collectif, garantit la pérennité de l'institution. Si on ne peut ériger en loi, selon l'expression consacrée, que « chacun ne fasse rien », il s'agit alors de vérifier quels place, rôle et fonction occupe chaque acteur institutionnel (professionnel, usager) dans le quotidien de l'institution (entre conformité et créativité, entre

contraintes et marges d'initiatives). De même, on s'intéressera à la façon dont la responsabilisation est pensée et mise en œuvre lorsqu'une transgression est actée. Comme précédemment, la nature de la transgression indiquera la profondeur de la crise institutionnelle. Si la transgression occasionnelle et partielle de l'interdit du parasitage est tolérable parce qu'elle est supportable par le collectif et régulable par le dispositif, la transgression généralisée est inacceptable parce qu'elle est propagée au cœur de l'institution, elle la gangrène jusqu'aux fondements.

3.1. Les quatre indicateurs de la « santé » de l'institution

L'ampleur de la crise mimétique se manifeste à travers quatre indicateurs constitutifs du phénomène du bouc émissaire appréhendé selon sa prégnance. Plus ces indicateurs sont installés, plus la rivalité mimétique est au cœur des dispositifs et des pratiques, plus la crise est profonde. Cumulés, ces indicateurs dévoilent en outre la réalité d'une institution et mesure le degré de crise qu'elle génère, subit et rencontre. La crise devient alors, de fait, un indicateur voire un élément constitutif de l'institution. Elle peut même en devenir un indicateur de pilotage dès lors qu'elle s'appuie sur une méthodologie d'analyse du phénomène. On l'a compris, les indicateurs de présence du phénomène du bouc émissaire qui suivent s'inscrivent dans cette démarche.

3.1.1. La fréquence du phénomène

Le premier des indicateurs est la mesure de la fréquence du phénomène. Par précaution déontologique et méthodologique, on sera attentif à ne pas confondre le phénomène avec ce qui peut lui ressembler : il ne suffit pas en effet d'une exclusion, d'une expulsion, d'une rivalité mimétique, encore moins d'une stigmatisation pour qu'on ait à faire au phénomène. Les indicateurs nécessaires, rappelons-le, sont ceux de la substitution et de la violence suffisamment unanime. C'est là, notamment, que l'on distinguera le souffre-douleur, et la tête de Turc du bouc émissaire. Ces trois catégories, au sein des dynamiques individuelles, collectives et institutionnelles, ne remplissent en effet pas les mêmes fonctions même si elles génèrent partiellement les mêmes effets.

La fréquence de reproduction du phénomène traduit la capacité de la victime à jouer plus ou moins efficacement son rôle de substitution aux antagonismes réels. Moins le phénomène est fréquent, plus la victime émissaire se substitue efficacement aux antagonismes réels. Plus le phénomène se réitère, moins la victime remplit son rôle, incapable qu'elle devient de se substituer suffisamment longtemps à l'antagonisme réel. La répétition du phénomène traduit ainsi la faible capacité de substitution de la victime de remplacement. Parfois, la substitution devient un leurre et, de fait, cette illusion fonctionne moins bien, de moins en moins bien. Si la substitution devient un artifice, la victime ne fait alors pas ou ne fait plus l'affaire. Parfois la victime ne substitue pas du tout aux antagonismes réels, la violence unanime s'est alors trompée de cible et doit en trouver une d'autant plus rapidement qu'elle est vraiment unanime. Parfois, l'institution passe en revue ses victimes émissaires de plus en plus rapidement. Alors en accélérant la cadence du phénomène, on s'approche de l'impossibilité pour le groupe de voiler plus longtemps l'antagonisme réel ; celui-ci veut surgir et apparaître au grand jour. Et pourtant, bien

souvent, le groupe trouve in extremis une victime de substitution capable de remplir, un temps au moins, sa fonction, fait à nouveau écran, et éloigne à nouveau le risque d'une crise fatale.

Pour mesurer l'ampleur de la crise, il s'agit alors de confronter les indicateurs nombre d'exclusion, d'expulsion, de rejet, de bannissement à celui du temps : plus le ratio est important, plus l'institution est en crise. L'institution est-elle coutumière du fait ? A quel rythme ? Y a-t-il emballement en ce moment ? Quand s'est déroulée la dernière éviction de type bouc émissaire ? Sur les derniers six mois, la dernière année, les cinq dernières années ? En croisant recueil d'éléments quantitatif et qualitatif, qui permet aussi de comprendre la perception qu'en ont les acteurs, il devient possible de saisir les logiques à l'œuvre, inscrites dans une durée longue. Il est intéressant de noter que, bien souvent, les plus anciens des professionnels eux-mêmes se rappellent de phénomènes qu'ils n'ont pas connus et qui pourtant, relèvent du même processus.

3.1.2. 2) Le « poids » de la victime

Le deuxième indicateur est celui du « poids » de la victime. Par « poids », nous entendons son importance, sa densité, sa vigueur, sa force, sa puissance, son énergie, son pouvoir, son autorité, pourquoi pas sa fermeté, son endurance, sa capacité de résistance voire de nuisance. Qui est la victime ? Est-ce une personne, une activité, un lieu, un objet institutionnel, une valeur fondatrice de l'institution ? Quelle est sa place, quel est son pouvoir direct, indirect. Comment est-elle perçue, réellement, symboliquement ? Quels sont aussi ses réseaux de relations au sein de l'institution (professionnels, institutionnels, affectifs etc.)...

On l'a compris, c'est un autre point fondamental à comprendre dans la mesure de la crise institutionnelle. Plus la victime « pèse » réellement ou symboliquement, plus l'institution se porte mal. La victime émissaire est toujours plus ou moins porteuse de pouvoir institutionnel à équivalence d'une part de l'angoisse, d'autre part de l'unité (qui tendra à l'unanimité) du groupe. Ce pouvoir indique l'état de santé de l'institution. En d'autres termes, plus le groupe est angoissé d'une part, plus il est capable de trouver une victime consensuelle d'autre part, plus cette victime est porteuse de pouvoir institutionnel réel ou symbolique, direct ou indirect, avoué ou non. C'est alors le plus fort qui peut être sacrifié lorsque tout va mal (par exemple le Roi de France lors de la Révolution), ou le plus faible lorsque, finalement, l'angoisse est moindre ou la victime non consensuelle (c'est alors le fou, le clochard, le jeune, l'étranger etc.). Mais insistons à nouveau sur le fait que la violence mimétique peut se diriger ailleurs que sur une ou plusieurs personnes : ainsi, il est gravissime pour une institution éducative de faire de l'idée et de la mise en œuvre de l'éducabilité le bouc émissaire de l'institution.

En comprenant qui est la victime, on suit le cheminement, souvent cahoteux, du phénomène au sein de l'institution. Inscrit dans la longue durée, dessiner des logiques de bouc émissaires, d'abord dans des lieux (la cuisine) puis dans des activités (le repas, l'accueil) et enfin dans des fonctions (la fonction éducative, de direction), selon les moments et les tensions.

3.1.3. 3) *La nature des signes victimaires* :

Ce troisième indicateur de l'ampleur de la crise mimétique en institution tente d'élucider les tensions ressemblance / dissemblance, proximité / éloignement, identité / altérité. Paradoxalement à première vue, plus la victime est proche de l'institution, plus celle-ci se porte mal. Ainsi, lorsque c'est la fonction éducative d'une institution éducative qui est bouc émissaire, le « mal » se trouve au cœur de l'institution : celle-ci est en danger. C'est bien alors le rapport de proximité qui est à interroger à travers quelques questions : la victime porte-t-elle des signes victimaires singuliers ou partagés ? A quels réseaux et niveaux institutionnels ressemble-t-elle, dissemble-t-elle ? De quelle nature sont les signes victimaires (physiques, sociaux, religieux, professionnels) ? Il s'agira également de penser sa place géographique (spatiale) lors de réunions ou dans l'institution (par exemple place du bureau, de la classe, casiers de rangement etc.), et sa place affective (avec qui parle-t-elle ? ; a-t-elle des amis ? etc. On en conclura que plus la victime ressemble à ses accusateurs, plus l'institution est en danger ou, selon les mots de René Girard (2003, p.56), « si un royaume est divisé contre lui même, ce royaume là ne peut subsister ».

3.1.4. 4) *Le sort réservé à la victime* :

A travers ce dernier indicateur, il est question de mesurer la capacité, pour une institution, à symboliser la crise sacrificielle. Et l'on peut dire que moins le sacrifice est réel, plus ses effets délétères sont édulcorés, mieux se porte l'institution. Alors la victime peut même être innocentée. Elle pourra être graciée. Mais elle pourra aussi être condamnée. Et dans tous les cas, le processus s'apparentera à un rituel sacrificiel, pas toujours aisé à identifier⁶. Ce sacrifice de mise à mort pourra, ou non, être suivi d'une renaissance, sur place ou ailleurs. Et il deviendra essentiel de se demander si la victime a les moyens institutionnels ou personnels de renaître : c'est là, en partie, que la violence institutionnelle pourra être également mesurée.

A l'issue de ce tour d'horizon des indicateurs de mesure de la crise institutionnelle comprise à partir du phénomène du bouc émissaire, on peut dire que l'effet cumulatif des indicateurs démultipliera l'ampleur de la crise. Ainsi, si le phénomène est fréquent, prend pour cible un élément fort de l'institution, dont la proximité avec le cœur des missions institutionnelles est avéré, et sacrifie réellement le bouc émissaire, l'institution est en bien mauvaise santé. En revanche si le phénomène est rare, concerne le moins « fort » de l'institution, qui plus est éloigné du cœur de sa mission, et ne le sacrifie pas (soit qu'il n'arrive pas au bout du processus, soit qu'il permette une renaissance pour la victime), l'institution ne se porte pas si mal. Car dès lors que l'on considère que le phénomène est inévitable, mais que ses effets ne sont pas inéluctables, il s'agit d'en adoucir voire d'en annihiler les effets dommageables.

4. Sept étapes, autant de moments significatifs de la crise en institution

Pour comprendre l'ampleur de la crise institutionnelle, nous pouvons compléter notre approche par une convocation chronologique du phénomène du bouc émissaire. Il s'agira, étape par étape, d'établir des correspondances avec l'institution en crise plus ou moins visible, brutale, consciente de ce qui se joue.

⁶ Cela se passe souvent au cours d'une réunion.

Lors de la *phase apaisée* (étape 1 du processus), la crise n'est pas visible, les signes distinctifs, plus ou moins marqués et conscientisés, ne sont pas stigmatisés et il n'y a pas de manifestation des difficultés. Pourtant ces signes (qui, pour partie, seront repris dans les étapes ultérieures) commencent d'émerger et de créer des personnalités correspondant plus ou moins à la réalité. Lors de la *phase d'apparition des problèmes* (étape 2 du processus), le phénomène se déclenche plus brutalement et chacun peut mesurer, par clivage, qui sont ses alliés et ceux sur qui il ne peut pas compter. Déjà, on attribue à des signes distinctifs (sexe, âge, statut, origine, religion, etc.) les points d'appui positifs ou négatifs. La phase suivante, celle de *recherche d'une victime émissaire* (étape 3 du processus) est plus ou moins sournoise, occulte et consciente. C'est le moment où l'on attribue à l'un, puis à l'autre, éventuellement à d'autres encore des signes qui seraient la cause de difficultés par ailleurs elles-mêmes plus ou moins réelles et conscientisées. La phase de *désignation de la victime émissaire* (étape 4 du processus) est souvent franche, frontale et brutale sinon dans la forme au moins dans les effets. Ouverte et consciente, elle aboutit au repérage d'une victime capable de recueillir une violence suffisamment unanime c'est-à-dire suffisamment de ressentiments de la part de suffisamment de personnes. La phase suivante est celle de *l'emballlement mimétique* (étape 5 du processus). Comme son nom l'indique, le double phénomène d'imitation et de frénésie violente en constitue l'essence. La crise est visible, même s'il y a erreur sur l'objet. La *phase de dénouement* (étape 6 du processus) est celle du rite sacrificiel. La violence plus ou moins ritualisée est extrêmement forte et opérante quoiqu'elle puisse être très largement symbolisée et à ce titre peu ressentie directement par les participants. Enfin la phase d'apaisement (étape 7 du processus) clôt le cycle de la crise par un moment de réconciliation et de réorganisation plus ou moins importante de l'institution ou de la société. Chacun, repu de l'énergie débauchée, retrouve une place apaisée et satisfaisante.

Le processus étant cyclique, cette dernière phase débouche sur l'étape 1 du processus, la *phase apaisée*. Et la quête d'un bouc émissaire, capable de se substituer aux antagonismes réels, reprend.

5. Conclusion : au-delà des réponses conjoncturelles, l'évolution d'une problématique structurelle.

Les processus d'exclusion sont constitutifs de la construction identitaire des groupes, des institutions, des sociétés. Dans cette communication, nous avons voulu montrer, à travers une démonstration théorique fondée sur de nombreuses expériences et recherches de terrain, que le phénomène du bouc émissaire peut devenir une grille de lecture pertinente de l'état « de santé » d'une institution et, plus largement, d'une société. Nous pouvons même considérer qu'au-delà de l'analyste qu'il constitue, le phénomène peut devenir un outil de pilotage, de management des groupes constitués. En trouvant des réponses étape par étape (les sept que nous avons brièvement évoquées au point 4), indicateur par indicateur (les quatre développés au point trois) ou thématique par thématique (évoquée dans la définition critique proposée au point 2), le phénomène interroge au-delà de lui-même mais peut même rendre l'institution ou la société plus juste. René Girard distille, tout au long de son œuvre, des pistes allant dans ce sens. Dans cette conclusion, nous n'en reprendrons qu'une, que

nous appliquerons volontairement de façon non exhaustive et sans l'approfondir⁷. René Girard écrit : « empêcher un emballement mimétique dans le sens de la violence, c'est en déclencher un autre en sens inverse (...) »⁸. Sur cette base, nous avons pu accompagner des structures très diverses dans la construction de réponses institutionnelles à un phénomène qui, de fait, n'est plus délétère. Déclencher une dynamique et une démarche en sens inverse revient alors à bâtir l'institution non pas sur l'exclusion mais sur l'intégration ; non pas sur la rivalité mais sur l'alliance et la complémentarité ; non pas sur la culpabilisation mais sur la responsabilisation ; non pas sur le mimétisme mais sur la différenciation ; non pas sur l'expiation mais sur la réparation ; non pas sur la concurrence mais sur l'émulation ; etc. On le voit, nous seulement le phénomène du bouc émissaire informe sur le développement des crises mais peut devenir un élément de résolution de ces crises au-delà du phénomène lui-même. A ce titre, il apparaît bien comme un analyseur pertinent des crises sociétales.

6. Bibliographie

- Casanova, R. (2009). Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel, *Contradictions*, pp.159-178, déc.
- Casanova, R. (2009). Le bouc émissaire en institution : l'inévitable phénomène ?, Communication au colloque « Violences ? État des lieux des discours et des pratiques », Arles, octobre.
- Dubé, F. (2002). *Le déclin de l'Institution*, Paris, Le seuil.
- Frazer, J. G. (1984), (1ère éd, 1926). [Le Rameau d'or](#) Vol. II : Le Bouc émissaire, étude comparée d'histoire des religions, coll. Bouquins, Paris, Laffont.
- Girard, R. (1982). *Le bouc émissaire*, Paris, Grasset.
- Girard, R. (2003). *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, le livre de poche, biblio essais, n°4264, Paris, Grasset.
- Oury J., Guattari F., Tosquelles F. (1985). *Pratique de l'institutionnel et politique*, Vigneux, Matrice.

⁷ Il s'agit d'une ouverture sur une perspective complémentaire de l'utilisation de la grille de lecture, que nous évoquons dans les actes du colloque d'Arles déjà mentionné.

⁸ *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, le livre de poche, biblio essais, n°4264, 2003, p.82-83