



**HAL**  
open science

## Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel

Rémi Casanova

► **To cite this version:**

Rémi Casanova. Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel : L'exemple de l'IME des Tilleuls. *Contradictions*, 2009, Travail social, insertion sociale et professionnelle. Evolutions du champ, formation des professionnels et accompagnement des usagers, 149. hal-01668749

**HAL Id: hal-01668749**

**<https://hal.science/hal-01668749>**

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 phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel**

### ***L'exemple de l'IME des Tilleuls***

Rémi CASANOVA

MCF sciences de l'Education,

Proféor-CIREL EA 4354

La présente contribution s'appuie sur des recherches de terrain portant sur le phénomène du bouc émissaire en institutions, notamment dans ce qu'il révèle de l'institution mais aussi de ce qu'il génère comme réponses de la part de celle-ci.

Dans notre parcours de recherche, les institutions étudiées ont d'abord été celles du champ éducatif. Petit à petit, en fonction de l'évolution du domaine de recherche de l'auteur et des demandes du champ lui-même, les institutions ont relevé du secteur médico-éducatif, médico-social, et maintenant social dans toutes ses composantes. Dès à présent, avec la même acuité, c'est le domaine « marchand » qui en vient à s'intéresser à la question du bouc émissaire comme analyseur et comme indicateur de la santé émotionnelle d'une structure. Il peut devenir alors, nous le verrons, outil de pilotage pour les dirigeants et analyse des pratiques pour les professionnels qu'ils soient constitués en équipe ou non, dès lors que quelques tabous sont affrontés. Nous ajouterons une remarque qui nous semble encore intéressante même si elle mériterait certainement d'être considérée comme un truisme : comme d'autres thématiques de recherche, des plus larges comme « la violence en institutions » ou des plus précises comme « l'accueil des acteurs de l'institution »<sup>1</sup>, le bouc émissaire éclaire l'ensemble des institutions quelles qu'elles soient, des plus grandes aux plus petites, qu'elles œuvrent dans les domaines les plus altruistes ou les plus intéressés. Ce n'est plus aujourd'hui une conviction que de dire cela, mais une réalité des pratiques de chercheurs et d'intervenants en institutions<sup>2</sup>.

Pour les besoins de la contribution à la revue *Contradictions*, la contribution s'arrêtera sur une situation en institut médico-éducatif. Elle insistera sur deux aspects : d'une part comment le phénomène du bouc émissaire s'est développé et ce qu'il dit de l'institution, d'autre part comment l'institution dans son ensemble, directeur et professionnels, a pu faire de ce phénomène le support d'un accompagnement institutionnel, au sens où l'analyse institutionnel l'entend.

La contribution s'articule alors de la façon suivante :

**Une première partie** évoquera la **méthodologie de recherche**, notamment dans son aspect d'accompagnement institutionnel appliqué à l'IME en question. Elle abordera non seulement la rencontre entre les chercheurs et les membres de l'institution mais aussi le processus méthodologique, notamment dans la mise en place de dispositifs d'accompagnement.

**La seconde partie** abordera la **question théorique du bouc émissaire en institution** et de la méthodologie qui permet d'en faire un travail institutionnel. Il est en effet nécessaire de considérer le bouc émissaire comme faisant partie d'une méthodologie de compréhension d'abord, d'action ensuite au sein de l'institution. Il devient, sur la base de cette approche, un outil de mesure efficace de la « santé émotionnelle » de l'institution.

**La troisième partie** permettra de suivre **l'institution au travail** avec un phénomène qui, quoiqu'universel, touche toujours singulièrement les acteurs de l'institution. Nous verrons

---

<sup>1</sup> Sur lesquelles nous avons travaillé.

<sup>2</sup> Ce qui ne veut pas dire que les spécificités liées au contexte (notamment la nature de l'activité) n'existent pas.

que les réponses trouvées, efficaces un temps, s'articulent ici<sup>3</sup> harmonieusement à une réflexion sur les pratiques, notamment managériales mais aussi dans l'intersection thérapeutique, éducatif, pédagogique pour l'ensemble des professionnels de la structure. La **conclusion** tentera, dans une mise en lien avec d'autres recherches sur le même thème, de tirer quelques enseignements généraux sur les **institutions** « **vertueuses** ».

### 1) A partir d'une analyse institutionnelle dans sa composante qu'est l'accompagnement.

Le cadre général de la recherche action se réfère aux méthodologies rattachées à la mouvance de l'analyse institutionnelle, dans sa composante périphérique qu'est l'accompagnement institutionnel. L'accompagnement institutionnel trouve sa place, théoriquement et selon les outils qu'il met en œuvre, entre l'analyse et l'intervention institutionnelles. On sait que l'originalité et la spécificité de l'analyse institutionnelle est d'approcher la réalité d'une institution dans une définition dialectique tout en en proposant une compréhension fondée sur l'intervention. L'analyse institutionnelle, à la fois théorie et pratique de l'institution s'inscrit pleinement dans les courants de la recherche-action<sup>4</sup>. Elle se propose de déceler les différents nouages entre les services et niveaux d'une institution, de repérer les rouages institutionnalisés mais aussi les articulations implicites, notamment ce que les acteurs sont incapables ou refusent parfois de voir ou de penser. Le dévoilement des différents types de pouvoirs, des différentes hiérarchies, des résistances et solidarités également donne une idée précise des fonctionnements arrêtés et des processus à l'œuvre dans un domaine particulier : l'analyse institutionnelle met des mots sur l'indicible en institution comme elle en dévoile l'invisible. On comprend alors pourquoi le bouc émissaire, phénomène souvent imperceptible dans un premier, nié dans un second, trouve une place presque naturelle comme analyseur des situations institutionnelles.

Il se trouve que dans cet IME, c'est une situation d'exclusion d'un des jeunes usagers qui a fait point de repérage d'abord en interne puis point de sollicitation ensuite avec l'équipe d'intervenants<sup>5</sup>. Travailler sur une situation réelle survenue au sein de l'IME, sélectionnée et repérée par les professionnels de l'IME eux-mêmes comme pouvant faire l'objet d'un travail entre pleinement dans le protocole de l'accompagnement institutionnel.

En effet, si l'analyse institutionnelle dresse un constat sur l'institution à travers ses fonctionnements, elle initie le changement par sa simple présence mais ne vise des modifications que lors de prolongements souvent dissociés, la plupart du temps en fonction de la volonté des acteurs qui composent l'institution. La complète et l'englobe alors l'intervention institutionnelle, plus volontariste, plus impliquante pour chacun (intérieurs et extérieurs à l'institution, les rendant tous acteurs de l'action). L'intervention institutionnelle naît à la suite du développement de la psychothérapie et de la pédagogie institutionnelles dans leur dimension d'application dans des institutions tierces. Apparue en France vers 1943 sur le terrain de la psychiatrie avec la création par François Tosquelles de Saint-Alban en Lozère, la thérapie institutionnelle s'attache à lever les freins bureaucratiques qui pèsent sur les hôpitaux psychiatriques. Avec la clinique de La Borde près de Blois, l'expérience, dénommée psychothérapie institutionnelle, s'ancre définitivement au carrefour de la psychanalyse, de la psychosociologie et de la politique (Guattari, 1972 ; Oury 1976 ; Oury, Guattari, Tosquelles, 1985). Entre 1958 et 1963, Raymond Fonvieille et Fernand Oury, issus tous les deux de la pédagogie Freinet, créent la pédagogie institutionnelle, s'appuyant sur les premières

<sup>3</sup> Ce n'est pas toujours le cas, malgré parfois beaucoup de bonne volonté de la part des professionnels.

<sup>4</sup> Comme l'a théorisée Rémi Hess in *La Sociologie d'intervention* dès 1981.

<sup>5</sup> Intervenants de la structure ConseilEval, dont les activités sont déclinées sur l'Internet.

recherches institutionnalistes. Le premier inscrit son action dans une perspective politique et autogestionnaire (Lobrot, 1966 ; Lapassade, 1971 ; Lourau, 1970) tandis que le second est influencé par la psychanalyse (Oury, Vasquez, 1967). C'est la transposition du modèle institutionnaliste par Georges Lapassade (1967) et René Lourau (1970) dans le domaine de l'intervention psychosociologique et sociologique qui crée la socianalyse institutionnelle, forme de l'analyse institutionnelle qui se fonde sur l'intervention, celle-ci jouant un rôle de laboratoire en vue de la conceptualisation de l'analyse. Dans sa dimension volontariste, elle est très proche de la Pédagogie Institutionnelle d'intervention (Pain, 1993) qui, après le repérage par un diagnostic partagé des attentes dites et implicites des commandeurs, s'intéresse au repérage du besoin et de la volonté de changement des personnels et plus largement des acteurs. Dans une mise en œuvre d'un dispositif d'intervention au sein de l'institution, elle devient pour l'institution une action – réflexion – formation par des personnes extérieures au service et avec les acteurs intérieurs. Le volontarisme de l'équipe extérieure est déterminant. Il est possible de considérer que l'accompagnement institutionnel se situe quelque peu deçà de ce volontarisme. A partir de l'analyse d'une demande institutionnelle – ici portée par le collectif de professionnels et formalisée par le directeur de l'IME-, il réalise une photographie analytique d'une conjoncture et parvient à développer une démarche décloisonnée de formation – action – recherche impliquant l'ensemble des personnels et, dans une moindre mesure, des usagers. L'adhésion la plus grande possible, systématiquement recherchée, a pu ici se déterminer dans un travail préalable d'explicitation et de mise à jour des enjeux pour tous : il s'agit alors d'un accompagnement dans la démarche, dans le processus et dans les procédures de compréhension des processus institutionnels en vue d'une dynamique d'action sur ceux-ci c'est-à-dire le plus souvent l'entrée dans une logique de changements ; l'accompagnement institutionnel vise et attend la prise de conscience sans brusquerie et considère que, même dans l'urgence, il convient souvent de prendre le temps de différer une large partie des décisions.

C'est cette démarche méthodologique générale qui est choisie par, pour et avec cet IME. La première phase de l'action formation recherche a consisté, on l'a compris, à développer un diagnostic partagé sur la base de l'étude de situation d'exclusion vue à travers la grille de lecture du phénomène de bouc émissaire. Elle a pour but d'élaborer un référentiel partagé de la situation à un moment donné en ce qui concerne les représentations et les pratiques autour du phénomène de bouc émissaire. Parallèlement et progressivement, est visée la possibilité de mieux comprendre les processus à l'œuvre dans les démarches mises en place mais aussi d'envisager le panorama et surtout l'élargissement des possibles en interne et en lien avec l'extérieur.

Le travail a consisté alors, de manière interactive, à mettre à jour les représentations sur le phénomène du bouc émissaire et les postures et dispositifs susceptibles d'y répondre d'une part, de réfléchir aux pratiques qui y ont mené à cette situation précise et qui y conduisent plus généralement d'autre part.

Les outils méthodologiques utilisés sont multiples, comme dans toute approche d'une institution complexe. Ils ont été impliquants comme dans toute démarche issue de l'analyse institutionnelle. A côté des observations plus ou moins participantes selon les cas<sup>6</sup>, des entretiens individuels et collectifs (par pôles, par activités, par strates hiérarchiques)<sup>7</sup>, du

---

<sup>6</sup> Observations réparties dans le temps et les lieux pour un total de 60 heures.

<sup>7</sup> 12 entretiens individuels (13 adultes professionnels, 5 parents et 12 jeunes) ; 5 entretiens collectifs répartis sur la période de diagnostic ; 6 séances de travail.

Page 4

repérage des analyseurs<sup>8</sup>, de la rédaction et de l'analyse du cahier institutionnel et du livret d'accueil etc. sur lesquelles nous ne reviendrons que de façon satellite, l'analyse de la situation à partir de l'entretien téléphonique qu'a confié le directeur à la collectivité, a permis d'entrer courageusement dans l'institution tout en assurant une nécessaire triangulation méthodologique. Le pari a été tenu dans cet IME, de trianguler essentiellement en interne de la structure, d'une part par le type de relevé de données (entretiens, observations, réunions de travail), d'autre part et surtout par la répartition des professionnels au sein des groupes de travail qui s'est effectuée sur la base du renouvellement partiel des membres qui les constituent. Ainsi ont pu apparaître des constances et des permanences mais aussi d'éliminer des biais sources de perte de scientificité.

Il est nécessaire d'insister sur un élément important de contexte : la grande confiance –qui va au-delà du respect déontologique- que se portent mutuellement les professionnels de l'IME, traduite dans la retranscription par le directeur de la structure d'une conversation téléphonique qu'il a eue avec un de ses collègues. C'est cette retranscription, qui n'a fait l'objet d'aucun jugement de valeur de la part de quiconque, que nous avons collectivement et essentiellement travaillé au cours de l'accompagnement institutionnel, que ce soit au sein des réunions de travail mais aussi des entretiens individuels et collectifs.

## **2) Le bouc émissaire, mesure de « l'état de santé émotionnelle » de l'IME.**

Nous transcrivons telle quelle la situation exposée par écrit par le directeur de l'IME et pour laquelle nous ajoutons en notes de bas de pages quelques éléments nécessaires à la compréhension d'un environnement institutionnel.

*Appel téléphonique de Monsieur Gérard MAUREO, directeur de l'IME<sup>9</sup> les Tilleuls à son collègue Monsieur Thierry PINNETEAU, directeur d'un ITEP<sup>10</sup>*

**Gérard MAUREO**

*Allo, salut Thierry, ça va ? Faut que j'te parle....*

*Ca y est, il a fallu que j'renvoie Piketto<sup>11</sup>.*

**Thierry PINNETEAU**

*Mince ! ils ont réussi ?*

**Gérard MAUREO**

*Et oui. Il a fallu se résoudre à le sacrifier.*

**Thierry PINNETEAU**

*Putain ! mais comment ça s'est passé ?*

**Gérard MAUREO**

---

<sup>8</sup> Au nombre desquels on citera ici : les absences ; les retards ; les distorsions entre l'attendu institutionnel et le réalisé dans les activités quotidiennes de l'IME ; les parasitages lors des réunions institutionnelles ; les transgressions du règlement ; etc.

<sup>9</sup> Institut médico-éducatif dont l'agrément stipule qu'il accueille des enfants, adolescents et jeunes adultes handicapés mentaux légers avec troubles du comportement.

<sup>10</sup> Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique

<sup>11</sup> Le jeune Armando Piketto est âgé de 16 ans. Il est renvoyé d'une SEGPA (Section d'Enseignements Général et Préprofessionnel Adaptés) pour vols et violences sur d'autres jeunes, orienté à l'IME depuis 6 mois. Il possède un profil « limite », entre difficultés sociales, comportementales et cognitives. Il a finalement été orienté par la MDPH avec une « déficience mentale légère ».

*Le coup de grâce, hier soir, en réunion de synthèse. Mais bon, ça traînait depuis trois semaines, cette histoire. Faut dire qu'il ne nous pas aidés, le lascar. Il a encore essayé de revendre un MP3 à un des petits trisomiques... tu imagines le scandale !*

**Thierry PINNETEAU**

*Aïe ! c'est sur, ça n'se fait pas. Il est spécial quand même ton Picketto. Ca s'ajoute à l'histoire du racket de la dernière fois, c'est ça ?*

**Gérard MAUREO**

*A qui le dis-tu.... C'est sûr, il est sacrément différent des autres celui-là. Mes troupes n'ont pas su faire avec lui ... trop habituées à des cas plus « handicap classique » tu vois ce que j'veux dire... je voulais un accompagnement serré, assez comportemental, des sanctions éducatives et réparatrices, des activités, des projets qui le mobiliseraient et le remettraient dans le droit chemin... pas un renvoi comme ça, pas si vite non plus... Ca me tue cette histoire...on n'a presque rien essayé... à part se lamenter... au lieu de se mettre au travail, certains ont parlé de violences inadmissibles, d'autres de laxisme de ma part, d'autres ont dit qu'il n'a pas le profil d'un IME, encore d'autres qu'on a assez de problèmes en ce moment avec les évaluations internes<sup>12</sup> et le manque de moyens, que de vouloir sauver tout le monde, c'est impossible et pas dans nos missions... on l'a accusé de dégrader le matériel, ce qui est faux... on l'a accusé de mobiliser trop de monde sur son cas... que c'est des assistantes sociales et des éducateurs de la PJJ dont il a besoin... pfff... c'est très dur pour tous en ce moment, histoire compliquée...*

**Thierry PINNETEAU**

*Nous aussi, on a du mal en ce moment, comme tout le monde avec cette partie de la loi de 2002<sup>13</sup>. L'évaluation interne, mais le livret d'accueil aussi, c'est pas du gâteau, les uns contre les autres, tous ambigus, tous à la fois d'accord et contre la mise en place. On en oublie tout le reste, on ne parle plus que de ça. Toi aussi si je comprends bien, avec ça ? C'est toujours la guerre ?*

**Gérard MAUREO**

*Ah beh chez nous c'est le contraire, on ne parle plus de ça directement, alors que jusqu'à la semaine dernière, ils s'étripaient presque jusqu'en réunion de synthèse ! Nous on ne parle plus que de Picketto et de ses méfaits. C'est lui le centre des discussions, des préoccupations ; y'en a plus que pour Picketto. J'les entends encore dire hier « quand il n'sera plus là, celui-là, on pourra enfin travailler pour de vrai, faire ce pour quoi on a été embauché, arrêter de faire la police, pouvoir enfin s'occuper de nos « vrais » jeunes à nous.*

**Thierry PINNETEAU**

*Mais, ils sont tous d'accord ?*

**Gérard MAUREO**

*Non, en tout cas, ils ne l'étaient pas tous au début. Petit à petit, depuis son arrivée, dès son arrivée même, ça a commencé. Je me rappelle bien, quand il a fumé dans la cour et qu'il a répondu à son éduc référent, ça a commencé là... l'autre l'a pris en grippe et a monté en épingle tout le reste et tous les collègues. Et puis, petit à petit, Picketto, plus il était en ligne de mire, plus il faisait l'idiot, moins on essayait de l'aider... il s'est installé dans cette posture particulière qu'il est le seul à tenir dans l'IME. Alors, à la fin, il n'y avait plus que XX, un instit que j'avais eu comme collègue il y a une quinzaine d'années... c'est un ami, d'ailleurs.*

**Thierry PINNETEAU**

*Pas facile. Tu t'es mouillé pour garder Picketto ?*

---

<sup>12</sup> La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale impose à tous les établissements de mettre en œuvre une « évaluation interne » de leur mode de travail. Cette évaluation interne devait être achevée en janvier 2009. A cette date, 38% du secteur l'avait réalisée.

<sup>13</sup> Réduction du Temps de Travail

**Gérard MAUREO**

*Oui, j'ai insisté, mais ce n'était plus tenable. Trop seul, plus assez d'arguments partagés avec les autres. Plus ça allait, plus ils me disaient tous que « ça ira mieux après, dans il ne sera plus là »... je n'y crois pas un instant... qu'est ce que je vais bien pouvoir faire pour pas le flinguer ailleurs ? qu'est ce que je vais pouvoir trouver pour lui... heureusement, il est bon en prépro<sup>14</sup>... mais bon, son comportement va encore lui nuire...*

*Faut qu'te dise, je suis vraiment dégoûté... on aurait vraiment pu faire quelque chose pour lui... je me demande si je ne vais pas quitter l'IME... là, c'est trop*

**Epilogue** : *le jeune Picketto fait un stage d'observation dans un IMpro voisin qui est positif. A partir de son admission, son projet est axé sur l'apprentissage et l'insertion. Il multiplie les stages en entreprises d'insertion. Sa situation se stabilise positivement, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son nouvel établissement.*

.....

Nous proposons, après l'avoir largement collectivement constituée, discutée puis précisée<sup>15</sup> une définition du bouc émissaire.

***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.***

A partir de cette définition, le travail consiste à mesurer le « degré de présence du phénomène du bouc émissaire » et, sur la base de des premières indications discernées, à aller plus loin dans la « mesure de l'état de santé émotionnel » de l'IME.

## **2a) Un degré de présence du phénomène du bouc émissaire élevé**

Pour mesurer le degré de présence du phénomène du bouc émissaire, l'équipe se pose toute une série de questions, plus ou moins liées entre elles, autant d'indicateurs d'élucidation de l'institution. Nous indiquons brièvement<sup>16</sup>, à côté de celles-ci, les éléments proposées par l'équipe. Dans le cadre de l'accompagnement institutionnel, ce sont bien les acteurs de l'institution qui élaborent les réponses après s'être emparés de l'outil méthodologique.

La première question à se poser est celle qui saute aux yeux : en quoi y a-t-il exclusion ? Qui l'exclusion touche-t-elle (quelles personnes, quelles fonctions, quels rôles), quoi (d'objets institutionnels, de dispositifs, de lieux, des responsabilités etc...), selon quelles modalités ? On comprend qu'en se posant cette simple question, c'est tout un réseau de relations qui se dévoile. L'équipe, alors, en s'intéressant au processus d'exclusion pense et repense ses pratique institutionnelles.

La seconde question, subsidiaire à la première, interroge la force de l'exclusion : il convient de se demander avec quelle force réelle ou symbolique, avec quelle puissance, quelle volonté

---

<sup>14</sup> Pré professionnalisation.

<sup>15</sup> Selon notre méthodologie de confrontation des représentations individuelles, collectives, institutionnelles, internes et externes au collectif de travail en vue de la constitution d'un langage commun au groupe qui doit s'affronter à la réalité du phénomène qu'il soit ou non déjà développé.

<sup>16</sup> Par manque de place. Les lecteurs excuseront la brièveté des analyses, la plus grande place étant donnée, ici, la méthodologie.

voire quelle violence, selon quelles modalités et en quels lieux le rejet s'effectue. Difficile pour une équipe, une institution et des individus d'admettre cette logique d'expulsion d'une part, cette force mise dans le processus d'autre part. A tel point que longtemps, il y a déni. Et d'un coup, après maturation collective, l'acceptation se fait : « *à la violence de Piketto, nous avons répondu par une autre violence* » dit un éducateur... « *et si c'était nous, institution, la première violence* » s'interroge le médecin psychiatre, à quoi répond un éducateur « *il n'y a pas que l'institution, nos attitudes ont été violentes et excluantes* ».

En posant la question fondamentale, « en quoi y a-t-il rivalité mimétique ? », l'institution entre dans le cœur de la problématique en touchant aux objets de crises inter individuelles ou collectives, de discordes, de désirs rivalitaires. Leur repérage, de même que la définition des objets de frustration, d'angoisse, de ressentiment, aide, à terme à la résolution des problèmes. L'équipe met à jour ici ses difficultés à parler la diversité de ses activités, de son quotidien au sein d'une structure complexe, à justifier des différences liées à des statuts et des fonctions. Et les craintes liées à l'évaluation interne rappellent étrangement celles qui, quelques années auparavant avec la mise en place de l'ARTT, avaient secoué violemment l'institution. L'indicateur suivant permet de saisir les relations du bouc émissaire avec le reste du groupe. En posant la question « *quels sont les signes victimaires du bouc émissaire ?* », c'est la tension « proximité – distance » d'une part, « ressemblance – dissemblance » avec les membres du groupe et de l'institution. Ces points abordés dans le domaine identitaire (professionnel, y compris statutaire, et personnel), dans le domaine géographique (la place du bureau par exemple ou lors des réunions, ou dans la circulation de l'information etc...), dans le domaine affectif, dans le domaine physique, permettent de dépasser la seule personne du bouc émissaire. Ici, rapidement, on comprend comment les relations amicales ou les dérives corporatistes viennent parasiter les relations professionnelles et brouiller le jugement sur le jeune Piketto.

L'indicateur suivant permet d'entrer en finesse dans le processus technique d'exclusion du bouc émissaire. En se demandant « en quoi la victime focalise-t-elle une violence suffisamment forte et unanime ? » l'institution s'autorise à penser les rapports de force, les stratégies de ses acteurs. Elle comprend en quoi la victime est catalyseur dans une logique quantitative (le nombre significatif de personnes se plaignant sur un nombre significatif d'objets) et une logique qualitative (la diversité et la variété de la nature des plaintes). Par ailleurs, dans un souci de justice et de résolution réelle des problèmes au sein de l'institution, il s'agira de savoir si ce qu'on lui reproche est-il justifié.

La question suivante est fondamentale car fondatrice du processus d'exclusion. Lorsque l'équipe est capable de l'affronter, c'est qu'elle a atteint un degré de maturité tel qu'elle est certainement en mesure de progresser rapidement. En se demandant « en quoi y a-t-il expiation ? », c'est la question de la culpabilité des acteurs de l'institution. Au-delà, il existe parfois une « ambiance », un « contexte » de culpabilité, au sens moral du terme. Cet environnement, important à détecter, ne doit pas éluder le repérage des fautes réellement commises. Et dans cette perspective, il est utile de savoir si les acteurs ont des choses à se reprocher, s'ils se reprochent des choses entre eux, mais aussi à eux-mêmes. Les représentations que se font les professionnels sur les autres, dans l'IME, sont révélatrices, lorsque certains pensent que d'autres sont privilégiés, que certaines fonctions donnent des avantages, préservent de désagréments. Lorsqu'on projette sur les autres ce que l'on craint pour soi, notamment en termes d'activités et de compte rendu d'activité, les rivalités s'annoncent fortes.

Répondre à la question suivante marque une lucidité sur l'institution que seul, nous semble-t-il, le travail précédent permet. Il s'agit de s'interroger sur la thématique de la « substitution ». En sachant et acceptant que des antagonismes peuvent dépasser ou peuvent être porteurs



d'autres enjeux que ceux directement visibles, en décelant en quoi ces antagonismes ont intérêt à être masqués, différés, déplacés, l'institution touche certainement à un de ces tabous les plus résistants. Nous sommes là au cœur du phénomène du bouc émissaire et si la réponse est négative à cette question de la substitution, deux interprétations sont possibles : ou bien l'institution n'est pas confrontée au phénomène du bouc émissaire<sup>17</sup> ou bien elle n'est pas mûre pour aller au bout de la logique de dévoilement du phénomène.<sup>18</sup>

Penser le phénomène du bouc émissaire revient certes à penser la rivalité au sein de l'institution. Il revient aussi à penser « l'après », le moment où, par son départ, le bouc émissaire permet la réconciliation du groupe. L'entente du groupe s'annonce souvent par quelques signes avant-coureurs. Les repérer informe utilement sur le degré de développement du phénomène : invente-t-on un « après » ? De quelle nature est-il ? Affectif ? Professionnel ? Débute-t-il en présence du bouc émissaire, ou après son « sacrifice » ?... ici, une partie des professionnels reconnaît aisément que le départ escompté aurait dû permettre le développement de nouveaux projets<sup>19</sup>... ces éléments permettent de comprendre en quoi le phénomène est un processus, c'est-à-dire une construction non linéaire, en partie aléatoire dont certaines étapes sont certainement repérables, dont certains points cruciaux sont autant de moments d'emballement mais aussi parfois de recul du phénomène. Ici, un des moments repérés est la tentative de rackets de Piketto sur un jeune particulièrement fragile de l'IME : « *un retournement de tendance* » dit un éducateur, « *une confirmation* » reprend le psychologue<sup>20</sup>.

Enfin, il est nécessaire de se demander en quoi y a-t-il ritualisation du processus. En effet, le phénomène du bouc émissaire, historiquement, est marqué par une grande voire extrême ritualisation qui lui confère une partie de son efficacité. Peut-on repérer des procédures, des dispositifs, des « mises en scène », pourquoi pas une « liturgie », mais aussi plus simplement une répétition qui annoncent ou participent directement du sacrifice. Quelle signification consciente ou inconsciente en est alors donnée par les acteurs. La posture de ces derniers, de la revendication au déni, devient support de travail particulièrement fructueux. Et lorsque ici, les professionnels repèrent que systématiquement, « *à chaque réunion de synthèse, on faisait un point systématique sur Piketto* », on comprend que l'unanimité suffisante se mettait petit à petit en place.

Alors à l'issue de cet état des lieux, de nombreux enseignements sont à tirer d'une part sur la présence du phénomène du bouc émissaire dans cette situation et plus largement dans cette institution, d'autre part sur les ressources actuelles et potentielles des acteurs de l'institution à poursuivre un travail sur leurs pratiques. Le directeur se dit « *agréablement surpris par la capacité de remise en question de l'équipe* » et « *prêt à tout faire pour que cette réflexion soit aussi une cicatrisation pour ses professionnels* ».

Arrivé à ce stade, encouragé par la dynamique à l'œuvre, il nous a semblé nécessaire d'approfondir et d'élargir la question en la déplaçant quelque peu. Nous proposons ainsi de penser ce que nous appelons encore imparfaitement « *l'état de santé de l'institution* », c'est-à-dire le repérage de quelques indicateurs, centraux selon nous, « vitaux » pourrait-on dire, qui assurent de façon fondamentale à l'institution à la fois le respect de ses missions et des acteurs qui les mettent en œuvre<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> Elle est confrontée à un phénomène classique de conflits, parfois rivalitaires, qui mène à l'exclusion d'un des membres du groupe.

<sup>18</sup> Il convient alors de se demander s'il y a-t-il des antagonismes qui dépassent ou qui sont porteurs d'autres enjeux que ceux directement visibles, ce qu'ils sont, en quoi ils ont intérêt à être masqués, différés, déplacés.

<sup>19</sup> « Il n'en a rien été. Ça a été un leurre » dit en substance le chef de service éducatif.

<sup>20</sup> « Tout était joué dès le départ, ajoute-t-il, rappelez-vous la rencontre avec les parents... »

<sup>21</sup> Points qui intègrent les droits des professionnels et des usagers.

## 2b) Un état de santé de l'institution pas si précaire ?

L'équipe est invitée à réfléchir à deux éléments, l'un structurel, l'autre conjoncturel, les deux concourant à constituer et à refléter une certaine éthique de l'institution. Le premier renvoie à ce qui fonde l'institution dans son organisation et qui fait d'elle une matrice plus ou moins indiquée du développement du phénomène du bouc émissaire : ce sont les **principes préalables** à la crise mimétique. La seconde renvoie, plus ponctuellement, au phénomène lui-même, dans une perspective très localisée dans le temps et pourtant inscrite dans la durée : ce sont **quatre indicateurs** qui situent nettement le niveau de santé de l'institution au moment où le bouc émissaire est distinctement désigné.

### Les principes préalables

L'équipe se demande en quoi la crise mimétique est, structurellement, favorisée ou freinée. Notamment, elle s'interroge sur les valeurs et pratiques dominantes dans deux des tensions qui fondent le phénomène du bouc émissaire à savoir la **rivalité / alliance**, et son corollaire la **concurrence / émulation**. De la même façon, elle tente de mesurer le rapport **nombre de rivaux / réalité de l'objet** du désir mimétique, sur une échelle de valeur. A ce moment se lève une grande ambiguïté pour les professionnels de l'IME : la rivalité dont il est question ne concerne pas, ou marginalement, le groupe et le bouc émissaire mais bien les membres du groupe entre eux<sup>22</sup>. Douleuruse constatation et prise de conscience faite à ce moment de l'accompagnement que de comprendre que le bouc émissaire ne fait que sursoir à nos vrais problèmes et que, sous peine de réitération du processus d'exclusion, il est nécessaire de penser ceux-ci ! Et dans cet IME, le niveau de rivalité et de concurrence est plutôt faible. Certes, il y a quelques volontaires pour diriger un même projet ou pour obtenir le même avantage (notamment autour des congés et de l'installation dans un bureau très convoité car bien situé et spacieux), mais sur les objets institutionnels majeurs la répartition des rôles et des responsabilités s'inscrit dans la complémentarité.

Alors plus profondément encore, l'équipe se demande en quoi **les interdits fondateurs** sont respectés ou transgressés à la fois dans l'organisation de l'IME et les pratiques quotidiennes. Il apparaît alors que **l'interdit du meurtre réel et symbolique** se comprend notamment ici à travers la thématique du pouvoir et des comportements qu'il induit mais qu'elle est pratiquement absente de l'IME. Plus problématique est **l'interdit de l'inceste** où l'entre soi systématique est parfois la règle notamment en ce qui concerne les apprentissages fondamentaux des jeunes lorsqu'ils sont en classe. Ici comme ailleurs, l'obligation de l'ouverture « raisonnée » aux autres, dans le partenariat par exemple, génèrent des conflits et des non dits, sur fond d'amitiés électives. Enfin **l'interdit du parasitage**, qui renvoie dans l'IME à la part de responsabilisation et aux marges d'initiatives, se révèle pour certains problématiques. Un clivage « *ancien – jeunes* » apparaît, de même qu'une légitimation difficile pour certaines activités para médicales...

A cet instant de l'accompagnement, le directeur de l'IME prend conscience que la démarche initiée lui apporte de nombreuses données et qu'un travail de reconnaissance des différents champs professionnels incarnés dans des personnes s'avère nécessaire. Le bouc émissaire, il le sait depuis longtemps, pourrait bien être lui-même<sup>23</sup>...

---

<sup>22</sup> C'est pourtant ce qui fonde le phénomène : le cryptage et le déplacement des rivalités profondes difficilement acceptables et dépassables.

<sup>23</sup> « Échouer à sauver une victime menacée de mort collective, se retrouver seul à ses côtés, c'est courir le risque de subir le même sort qu'elle. » René Girard, *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, le livre de poche, biblio essais, n°4264 p.85.

### **Les quatre indicateurs**

En complément de cette réflexion sur les principes structurels de développement du phénomène, un questionnement centré sur le phénomène lui-même se développe alors. Et l'équipe se demande quelle est **la fréquence du phénomène**. 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 ? Les réponses à ces questions l'invitent à mesurer et comprendre les logiques à l'œuvre, inscrites dans une durée longue. Il est intéressant de noter que les plus anciens eux-mêmes se rappellent de phénomènes qu'ils n'ont pas connu et qui pourtant, relèvent du même processus, au moment de l'ARTT notamment. La prise de conscience enclenchée est alors utilement complétée par la réflexion sur **le poids de la victime** ? En comprenant qui est la victime, si elle a toujours été une personne, ou si elle a pu s'incarner dans une activité, un lieu ou un objet institutionnel, quelle est sa place, son pouvoir direct ou indirect ; réel ou symbolique mais aussi quels sont ses réseaux de relations au sein de l'institution (professionnels, institutionnels, affectifs etc.), on suit le cheminement, souvent cahoteux, du phénomène...on voit alors l'IME, 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. On retiendra, cela ressort avec force dans cet IME, que le pôle thérapeutique, tant dans ses fonctions, activités que personnels, est très largement épargné par le phénomène. Quant au jeune, parce qu'il est usager, fait partie des victimes relativement faibles de l'institution.

On le comprend d'autant mieux en invitant l'équipe à penser la **nature des signes victimaires** du bouc émissaire ? Ici, dans le cas du jeune Piketto, les signes victimaires sont largement singuliers, ce qui montre une victime éloignée du profil de l'utilisateur type.

Enfin, pour un tour d'horizon complet de la situation, la dernière interrogation est fondamentale : quel est **le sort réservé à la victime** ? Ici, la victime n'est ni innocentée, ni graciée. Elle est belle et bien condamnée et sacrifiée. En revanche, et c'est certainement le plus important au moins pour elle, elle a pu renaître ailleurs grâce à la mobilisation conjointe des ressources institutionnelles<sup>24</sup> et personnelles.

Ainsi, même si le phénomène n'est pas rarissime et que la victime est sacrifiée, le fait qu'elle soit un usager, de surcroît très différente des autres, enfin qu'elle ait pu « renaître » ailleurs, montre une institution qui n'est ni en crise, ni en phase critique.

### **3) Quelles réponses au phénomène ? quels enseignements sur soi ?**

L'IME apprend néanmoins beaucoup dans cette phase de déconstruction du phénomène. En évitant l'écueil de la moralisation et du jugement de valeur, il s'engage sur la voie de la modification partielle mais nécessaire de certains dispositifs et de certaines pratiques. Et pour cela, il décide, sur notre proposition, de construire une institution « vertueuse », à l'inverse de ce que tente d'imposer le processus d'exclusion.

Pour des raisons de place, nous devons aller au plus court, mais le lecteur comprendra la logique qui a prévalu à la démarche.

---

<sup>24</sup> Il a été difficile de savoir quelle a été la part de la mobilisation de l'IME dans cette renaissance... l'IMpro d'accueil s'est quant à lui, très fortement mobilisé.

Puisqu'il s'agit d'un rite d'expiation, l'IME s'engage dans la voie de la déculpabilisation, en passant **de la culpabilité à la responsabilité**, donc de la faute à l'erreur, de la condamnation à la correction<sup>25</sup>, du psycho-moral au professionnel, de la moralisation à la formation.

Puisqu'il s'agit d'un rite d'exclusion, l'IME s'engage **dans une démarche d'admission, d'inclusion**, d'inscription, de réadmission, de réhabilitation, de réintégration.

Pour lutter contre la force d'exclusion du phénomène, l'IME repensera l'intégration initiale des personnes et des fonctions par **l'organisation spatiale de l'institution** : c'est alors que celui qui porte, potentiellement, les signes institutionnels victimaires (précisément le gestionnaire qui s'occupe des finances en temps de récession) ne risque pas un double bannissement, celui lié à sa fonction institutionnelle et celui lié à l'organisation des lieux. Mais le bannissement pouvant être réel, par l'absence aux réunions par exemple, la direction pense l'intégration, par des activités, de certaines fonctions qui sont, de fait, dans une difficulté voire une impossibilité institutionnelle de participer à la vie institutionnelle. Ainsi, les fonctions qui portent des signes de différence pouvant devenir rapidement des signes victimaires, ne se trouvent ni exclues (elles participent à la vie institutionnelle), ni rivales (elles le font dans des domaines particulier).

Puisqu'il s'agit d'un rite de substitution, l'équipe, sous l'impulsion de la direction, travaille à deux pistes non exclusives l'une de l'autre :

- recherche l'antagonisme réel<sup>26</sup>

- poursuite du processus de substitution et, de substitution en substitution, aller jusqu'à épuisement du phénomène, des rivalités mimétiques, des violences<sup>27</sup> : aux espaces de discussions, s'ajoutent alors ceux de réflexions, de décisions, d'analyses des pratiques.

Puisqu'il s'agit de rivalité, l'équipe **pense l'alliance**, dans les projets et les responsabilités.

Cette posture n'empêche de penser l'objet, même potentiel de la rivalité, dans les groupes de paroles et espaces de régulation. C'est la raison pour laquelle à la rivalité se substitue petit à petit l'émulation<sup>28</sup>. Dans cette lignée, s'il s'agit de « porter » (la dimension « émissaire » de la victime), la direction et l'équipe font en sorte que le poids soit plus léger par un partage des responsabilités, et qu'il soit, lorsque cela est possible, porté par plusieurs (co-portage de certains projets et tâches). Et puisqu'il s'agit de mimétisme, l'IME rompt avec l'imitation et la pédagogie du modèle pour s'engager dans celle de la pédagogie de l'exemple : elle passe du modèle qu'on imite à l'exemple dont on s'inspire ou que l'on suit, libérant les forces créatives d'initiatives. C'est alors qu'à la concurrence mortifère, se substitue **une saine émulation**.

Enfin, puisqu'il s'agit d'une victime, l'IME devient vigilant à **rompre avec le processus de victimisation** et de réparer, au besoin, la victime, et tente de travailler ce dont le bouc émissaire est réellement porteur.

---

<sup>25</sup> En effet, on condamne une faute, on corrige une erreur : selon Alain, « l'erreur n'est pas étrange, c'est la première étape de toute connaissance ».

<sup>26</sup> Très coûteux, très risqué, très périlleux car, d'antagonisme en antagonismes, on remonte aux sources de l'institution, à ces mystères, à ses mutismes, à ses tabous. Cette piste est rapidement abandonnée malgré l'implication forte du directeur.

<sup>27</sup> En effet, aux antagonismes réels, qui mettraient en péril l'institution et le groupe, on lui substitue un bouc émissaire, qui ne met plus en péril l'institution ou le groupe, mais dont le sacrifice culpabilise l'éthique de l'institution. Il s'agit de lui substituer une victime de moins en moins signifiante (pesante) pour l'éthique de l'institution, de moins en moins réelle jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de victime... il s'agit aussi de symboliser de plus en plus. Cette posture théorique, comme la précédente, ne tiendra pas longtemps, peut-être du fait d'une multiplicité des espaces relatifs à une même fonction (espaces de paroles) et d'une pauvreté des modalités de symbolisation (les espaces de paroles).

<sup>28</sup> « la meilleure façon de prévenir la violence consiste non pas à interdire des objets, ou même le désir rivalitaire, (...), mais à fournir aux hommes le modèle qui, au lieu de les entrainer dans les rivalités mimétiques, les en protégera. » René Girard, *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, le livre de poche, biblio essais, n°4264, p.32

Puisque la victime possède des signes victimaires (distinctifs), l'IME décide, non de les abolir<sup>29</sup>, mais de les accepter voire de les valoriser<sup>30</sup>. La direction aide à distinguer les signes victimaires liés à l'organisation de l'institution (les places réelles<sup>31</sup> et symboliques) des ceux liés à la personne<sup>32</sup> (personnalité, handicap, style de vie, etc.).

Dans la même logique, la direction aide les personnels, individuellement ou collectivement (par des formations) à trouver des réponses et se construire des stratégies individuelles sur les bases précitées. C'est un « état d'esprit institutionnel » qui naît pour reprendre les propos du directeur.

Ainsi, le niveau individuel s'articule harmonieusement aux niveaux collectif et institutionnel, en invitant les différents collectifs existants à un recentrage sur leurs projets, leurs missions mais aussi en créant suffisamment d'objets institutionnels (notamment de projets reliés les uns aux autres) pour que les affects s'investissent dans ces médiations...

### **Conclusion : le bouc émissaire, support et prétexte à travailler l'institution**

A l'issue de cette relation, trop partielle, du travail effectué dans cet IME, nous voudrions reprendre trois points par ailleurs présents de façon plus ou moins marquée dans le corps du texte, et que l'on retrouve dans l'ensemble de nos interventions :

Travailler autour du phénomène du bouc émissaire est à la fois moins périlleux et plus fécond qu'on pourrait le croire. En effet, peut-être paradoxalement à première vue, travailler sur les relations rivalitaires au sein d'une structure les apaise, dès lors que l'on respecte scrupuleusement les protocoles d'intervention, bien connus dans le champ de l'intervention institutionnelle et plus particulièrement dans celui l'accompagnement institutionnel. Ajoutons que le phénomène est un réel tabou anthropologique et sociétal. Alors une institution qui s'empare de cette question, en son sein et au plus près de ses pratiques quotidiennes, marque une courageuse volonté d'avancer dans la connaissance de ce qu'elle permet, génère et développe. Par cette simple volonté, elle trouve les ressources de répondre concrètement au phénomène dans ce qu'il signifie et manifeste.

Prendre comme objet d'étude le bouc émissaire, dont la compréhension fine et la définition que nous en donnons sont complexes, développe une réflexivité profonde sur les pratiques individuelles, collectives et institutionnelles par la tension implication – distanciation qu'il porte. En effet, ce phénomène est si présent dans la culture universelle qu'il parle à chacun d'entre nous dans une sorte d'archaïque et lointaine connaissance des fonctionnements des groupes humains. En même temps, parce qu'il s'incarne *hic et nunc*, il invite à une prise en compte incarnée du phénomène. Cette relation complexe entre universalité et singularité mais aussi passé et présent, offre de réelles perspectives de travail, notamment dans l'immense chantier, que nous avons évoqué, et qui invite à passer de la culpabilité à la responsabilité.

Enfin, nous finirons par insister sur le fait que travailler à partir du phénomène du bouc émissaire dépasse le phénomène lui-même. On pourrait même dire que ce travail est une entrée dans l'institution. Entrée essentielle qui maque la volonté d'agir en institution, certes, parce qu'elle est, en soi, déjà une réponse à un problème. Mais entrée seulement, et même

---

<sup>29</sup> L'équipe comprend que ce serait en effet une bien mauvaise idée d'une part d'un point de vue éthique (le nivellement comme valeur de l'institution ?) mais aussi fonctionnel (l'institution se construit et se développe sur des rôles, statuts, fonctions différents et complémentaires).

<sup>30</sup> Ce que nous avons appelé « l'hétérogénéité comme ressource », in Casanova R, la classe spécialisée, une classe ordinaire ?, ESF, 1999..

<sup>31</sup> Géographique, statutaire, fonctionnelle (dans quelles conditions les professionnels travaillent)

<sup>32</sup> Qui renvoie souvent à un fonctionnement psychique plus archaïque.

CASANOVA (R) (2010) « Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel » in *Contradictions*, « Travail social, insertion sociale et professionnelle. *Evolutions du champ, formation des professionnels et accompagnement des usagers* », janvier, pp.101-112.

*Page 13*

pourrait-on dire prétexte à une connaissance et à une action sur l'institution, sur ses rouages, sur les pratiques qui s'y développent.

Et finalement, ce que nous avons proposé relève de deux champs distincts et reliés : nous avons fait d'une part, d'un point de vue technique, du bouc émissaire ***une grille de lecture méthodologique efficiente de l'institution***. Nous avons d'autre part d'un point de vue fonctionnel, pensé le bouc émissaire comme ***capable de susciter, en réponse, ce qui contribue à constituer une éthique de l'institution***.