



Article scientifique

Article

2020

Published version

Public access

This is the published version of the publication, made available in accordance with the publisher's policy.

---

## Boucs-émissaires en organisation : quelles régulations du phénomène ?

---

Djabi, Mélia; Sitte De Longueval, Oriane

### How to cite

DJABI, Mélia, SITTE DE LONGUEVAL, Oriane. Boucs-émissaires en organisation : quelles régulations du phénomène ? In: M@n@gement, 2020, vol. 23, n° 2.

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:165737>

© The author(s). This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Last deposit update in Archive ouverte UNIGE on 16.03.2023 11:13

## Boucs-émissaires en organisation : quelles régulations du phénomène ?

Mélia DJABI, Université Paris Saclay, Sceaux, France, melia.djabi@u-psud.fr  
Oriane SITTE de LONGUEVAL, Université de Genève, Genève, Suisse, orianesdl@gmail.com

### Résumé

Le bouc-émissaire a fait l'objet de quelques travaux d'intérêt en contexte organisationnel. Cependant, ils ont en commun d'enfermer ses protagonistes dans des rôles prédéfinis : le bouc-émissaire y est relativement passif, son collectif le persécute et se voit rapidement rejoint par la hiérarchie. Selon cette configuration, l'issue du processus se conclut irrémédiablement par la réclusion de la victime émissaire. Pourtant, l'avancée de champs de littérature connexes laisse présumer l'existence d'autres modes de régulation. Il y a lieu de penser que notre représentation du processus de bouc-émissairisation en organisation, aux acteurs passifs et à l'issue automatique, n'est pas apte à rendre compte de la complexité de ce phénomène tel qu'il se déroule concrètement et est réellement vécu. En l'état, nous ignorons comment les acteurs de l'organisation régulent ce phénomène, interfèrent et conditionnent son déroulement et son issue. Cet article se propose de conceptualiser le processus de bouc-émissairisation dans sa complexité en soulignant le rôle actif et régulateur de ses protagonistes et leur capacité à entraver voire à conjurer la violence dont il est porteur. À partir d'une étude exploratoire et qualitative de sept cas de bouc-émissairisation qui se sont déroulés au sein d'une grande entreprise française, nous mettons en lumière les différentes actions mises en œuvre par le bouc-émissaire (lutte contre la persécution, lutte contre le stigmatisme, évitement, départ) et la direction (soutien des persécuteurs, soutien du bouc-émissaire, soutien ambivalent). Leur articulation débouche finalement sur quatre issues : la réclusion, l'éviction, la cohabitation et l'assimilation du bouc-émissaire. Deux modes de régulation ressortent : le premier renforce et catalyse la bouc-émissairisation tandis que le second l'empêche et la canalise. En rendant compte de la multiplicité des actions des acteurs et de leurs capacités à co-réguler la bouc-émissairisation, cet article contribue ainsi à dépasser la vision déterministe du phénomène et souligne le rôle de ses protagonistes. Un agenda de recherche est proposé comme voie de discussion.

### Mots-clés

Bouc-émissaire, persécution collective, ostracisme, régulation, stigmatisation, violence au travail

Editeur : Stéphan Pezé – Reçu : 01/10/2017 ; Accepté : 28/10/2019 ; Publié : 2/06/2020

**Citation** : Djabi, M., & Sitte de Longueval, O. (2020). Scapegoating in the Organization: Which Regulation Modes? *M@n@gement*, 23(2), 1-19. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4871>

## Introduction

*Alors qu'il était en route pour rejoindre sa fiancée, Joe Wilson est arrêté par la police. Un détail l'accuse d'avoir enlevé une petite fille. Rapidement, la ville, hystérisée par quelques meneurs et dans un élan de justice primitive, prend d'assaut la prison dans laquelle Joe Wilson était enfermé, et la brûle. La violence dont la foule fait preuve est sciemment ignorée par les autorités et finit par contaminer la victime préfabriquée, emportée à son tour par un désir de vengeance.* Inspirée d'un authentique fait divers, cette histoire est celle du film *Furie* (1936) réalisé par Fritz Lang et dont le rôle principal est magistralement tenu par Spencer Tracy. Dérangeante par le miroir qu'elle nous tend, elle rend compte, non sans résonance avec les lois tardiennes de la contagion violente (Tarde, 1993 [1890]), de la propension des groupes humains à sacrifier des boucs-émissaires face à la peur et la colère.

Devenu commun, le terme de « bouc-émissaire » désigne au sens figuré « une personne à qui l'on attribue tous les torts » (Littré, p. 1346). L'expression tire ses origines de la tradition judéo-chrétienne de Yom Kippour retranscrite dans l'ancien testament (Lévitique 16). Cette cérémonie expiatoire consistait à faire porter le poids des fautes d'un peuple sur un bouc, avant de l'envoyer dans le désert afin qu'il emporte avec lui l'ensemble des pêchés. S'il est incarné, le bouc-émissaire désigne aussi un processus de stigmatisation, d'incrimination, de violence et enfin d'exclusion (Girard, 1982). Nous faisons ici le choix de mobiliser - aux côtés de la notion de « bouc-émissaire » - le néologisme de « bouc-émissairisation », marquant l'action de faire usage d'un bouc-émissaire. Il permet ainsi de distinguer la figure du bouc-émissaire, du processus qui s'exerce sur lui.

Comme le fondateur de l'Observatoire du bouc-émissaire et des violences institutionnelles l'affirme (Casanova, 2014a), toutes les époques, tous les espaces, toutes les fonctions et tous les statuts sont *a priori* touchés par le phénomène. Les boucs-émissaires apparaissent ainsi dans la plupart des groupes sociaux (Gemmill, 1989) et les organisations n'échappent pas à la règle. Alors que lorsqu'il est extérieur au groupe (e.g., l'Europe, le concurrent), le bouc-émissaire participe à le renforcer face à un ennemi commun (Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971), en son sein, il en menace l'entropie et justifie de nombreuses violences aux conséquences négatives tant pour la cible (e.g., baisse de motivation, de confiance en soi, dépression, colère, anxiété, troubles psychologiques, alcoolisme, accident du travail, suicide), que pour l'organisation elle-même (e.g., dégradation des relations interpersonnelles, du climat de travail, de la productivité, de la qualité de la production) (Chappell & Di Martino, 2000). Pour répondre à l'obligation de protection qui leur incombe (article L. 4121-1 à 5 du Code du travail), les employeurs doivent évaluer et prévenir l'émergence de facteurs psychosociaux de risque au travail qui pèsent sur leurs employés (Gollac & Bodier, 2011 ; Bodier & Wolff, 2018), et dont fait partie la violence jalonnant la bouc-émissairisation. Par ailleurs, d'après un rapport de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (2018/2015)<sup>1</sup>, maintenir de bonnes relations interpersonnelles au sein de l'organisation et préserver la santé de ceux qui y travaillent permet d'éviter les nombreux coûts économiques que leur dégradation entraîne.

Malgré l'évidente existence de boucs-émissaires en organisation (Bonazzi, 1980), il est rare de trouver une analyse du phénomène en contexte organisationnel. Quelques travaux dédiés (Boecker, 1992 ; Bonazzi, 1983 ; Danniau & Meynckens-Fourez, 2015 ; Daudigeos, Pasquier & Valiorgue, 2014 ; Eagle & Newton, 1981 ; Uhalde, 2005) précisent cependant les

---

<sup>1</sup> Dossier « Risques Psychosociaux (RPS) » de l'Institut national de recherche et de sécurité, publié en 2015 et mis à jour jusqu'en 2018, disponible en ligne: <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/consequences-salaries.html>

caractéristiques, les usages, les étapes et les protagonistes de la bouc-émissairisation en organisation. Les réactions de ces derniers y sont décrites comme typiques et prédéterminées par leurs rôles. Ainsi, le bouc-émissaire, même s'il tente de s'en défendre, ne parvient pas à sortir de son statut de victime, voire participe à le renforcer sans le vouloir (Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989). Parallèlement, le collectif persécuteur est engagé dans un déchainement violent qui ne cesse qu'une fois le bouc-émissaire sacrifié, tandis que les témoins du mouvement sacrificiel, dont la direction fait partie, se rallient systématiquement au collectif persécuteur (Bonazzi, 1980 ; Casanova, 2014b ; Girard, 1982). Pour autant, des littératures éclairant des phénomènes proches et recouvrant certains aspects de la bouc-émissairisation (stigmatisation, persécution collective, ostracisme) laissent supposer au contraire l'existence d'une pluralité d'actions d'ajustement déployées par les protagonistes. Cependant, nous ignorons comment celles-ci s'agencent au fil de la bouc-émissairisation et en modifient l'issue. Afin d'éclairer cette zone d'ombre, cette étude exploratoire se donne pour projet de comprendre comment les protagonistes de la bouc-émissairisation participent à réguler le phénomène ?

Pour étudier cette question de recherche, sept cas de bouc-émissairisation ont été analysés. Ils ont été collectés au sein d'une organisation dénommée FERR, dont les changements (managérialisation de l'entreprise, féminisation des métiers, rajeunissement des collectifs, etc.) alimentent un vécu collectif de crise (Uhalde, 2016) et constituent un terreau particulièrement favorable à l'émergence de boucs-émissaires (Bonazzi, 1983 ; Daudigeos, Pasquier & Valiorgue, 2014 ; Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989 ; Girard, 1982 ; Uhalde, 2005). Cette étude multi-cas et processuelle (Langley, 1999) met en évidence quatre issues de bouc-émissairisation différentes et témoignant de deux modes de régulation opposés. Le premier catalyse et renforce le phénomène (la réclusion et l'éviction du bouc-émissaire), le deuxième le canalise et l'entrave (la cohabitation et l'assimilation du bouc-émissaire). Les régulations sous-jacentes à ces issues multiples sont identifiées à partir de l'articulation des actions déployées par les protagonistes de la bouc-émissairisation.

Cette recherche développe l'étude scientifique du bouc-émissaire en organisation sur trois aspects principaux. En témoignant de la diversité des issues et des voies de régulation de la bouc-émissairisation en organisation, elle remet en question les présupposés théoriques en vigueur (Girard, 1982). La mise en évidence d'une lecture plus située de l'émergence des cibles du phénomène invite également à poursuivre l'investigation des figures émissaires au regard de leur contexte d'émergence. Enfin, en rendant compte de la multiplicité des actions des acteurs et de leurs capacités à co-réguler la bouc-émissairisation, ce papier ouvre la voie à une appréhension moins déterministe du phénomène.

Dans une première partie, il est fait état de la littérature sur le processus de bouc-émissairisation en contexte organisationnel et les réactions de ses protagonistes (bouc-émissaire, collectif persécuteur, témoins). La démarche méthodologique est ensuite précisée et les résultats présentés. En discussion, et après avoir exposé les principaux apports et limites de l'article, nous proposons un agenda pour les recherches futures.

## **BOUC-EMISSAIRE ET ORGANISATION : ETAT DES CONNAISSANCES**

Dans un premier temps, nous introduisons l'archétype du bouc-émissaire en sciences sociales, développé principalement en anthropologie et en psychologie. Dans un second temps, nous

cherchons à le préciser dans ses modalités d'expression organisationnelle.

#### L'ARCHETYPE DU BOUC-EMISSAIRE EN SCIENCES SOCIALES

Le phénomène du bouc-émissaire a reçu l'attention d'auteurs pionniers en anthropologie (Frazer, 1981 ; Girard, 1982) et en psychologie sociale (Dollard, Miller, Doob, Mowrer & Sears, 1939 ; Berkowitz, 1962 ; Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989 ; Douglas, 1995). Les premiers considèrent le bouc-émissaire comme un mécanisme archaïque par lequel la ritualisation du sacrifice permet de contenir la violence humaine et ainsi, de préserver l'ordre social. Les seconds s'intéressent aux dynamiques psychosociales qui animent les groupes restreints au moment où ils cherchent à déplacer sur l'un de leurs membres, l'anxiété suscitée par le conflit interpersonnel et intrapsychique. Ces approches ont en commun de voir dans le recours au bouc-émissaire, une mécanique cathartique et déniée de déplacement du mal sur une victime unique (un individu, un groupe) ou un ensemble d'individus (un groupe, une société). Aussi, le terme désigne simultanément « l'innocence des victimes, la polarisation collective qui s'effectue contre elles et la finalité collective de cette polarisation » (Girard, 1982, p. 60). La bouc-émissairisation à laquelle nous nous référons constitue donc un processus, que Casanova (2010, p. 107) définit comme « plus ou moins ritualisé, d'exclusion et de substitution, souvent d'expulsion et d'expiation ». Il ajoute que « son incarnation [...] permet au groupe une réconciliation momentanée en attirant sur elle une violence suffisamment forte et unanime » (Casanova, 2010, p. 107). Ces travaux permettent de préciser les modalités de sélection des victimes émissaires ainsi que les étapes qui rythment le processus de bouc-émissairisation.

D'abord, le bouc-émissaire a pour particularité d'être une victime sacrificielle : il permet au groupe de se déresponsabiliser en attribuant à l'inadéquation d'un individu, les dysfonctionnements d'un système entier (Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989). Bien que la victime soit étrangère aux turbulences qui menacent le collectif, elle en est chargée de l'entière responsabilité. Son sacrifice libère la violence interne et endémique (expiation) du groupe sur une cible unique et lui permet ainsi de retrouver la paix et la cohésion au prix d'un « moindre mal » (Girard, 1982). En l'espèce, le bouc-émissaire est donc en partie ou totalement innocent des maux dont on l'accuse (Girard, 1982). Néanmoins, il est choisi parce qu'il est réellement porteur de signes distinctifs devenus victimaires au cours du processus. Ces signes assimilent la victime aux menaces qui pèsent sur le collectif et qui sont à l'origine de sa stigmatisation. À partir des travaux de Goffman (1975 [1963]), il est possible de définir le stigmate du bouc-émissaire comme un attribut social et/ou physique profondément discréditant aux yeux d'autrui. Les études empiriques remarquent ainsi que les boucs-émissaires ont tendance à être isolés, car considérés comme non conformes ou déviants au sein du corps social (Girard, 1982) ou du groupe (Eagle & Newton, 1981). Enfin, le bouc-émissaire attise et attire la persécution de son collectif avant d'en être finalement exclu.

Ces travaux permettent aussi de préciser les différentes étapes de la bouc-émissairisation. Bien que leur nombre diffère selon le niveau de détail adopté par les auteurs, la trajectoire du phénomène reste relativement similaire. Aussi, il est convenu de l'enchaînement suivant : l'émergence d'une crise perturbant la situation ; le choix d'une victime émissaire ; le sacrifice du bouc-émissaire ; l'émergence d'un nouvel ordre social. La crise est dite indifférenciante par Girard (1972, p. 24) car elle « efface ou télescope les différences hiérarchiques et fonctionnelles » et fait courir le risque de la violence du « tous contre tous » qui mènerait le

collectif à l'autodestruction (Girard, 1982), y compris lorsqu'elle est fantasmée. Devant l'inaccessibilité des causes et/ou face à la nature multi-causale de cette crise, la sélection d'une victime émissaire fait alors office de « cause accessible » (ibid., p. 28) pour un collectif convaincu qu'« un petit nombre d'individus, ou même un seul, peut se rendre extrêmement nuisible à la société toute entière, en dépit de sa faiblesse relative » (ibid., p. 27). Peu à peu, la crise trace à son image les contours des signes victimaires jusqu'ici invisibles au collectif en quête d'une victime « consensuelle » : suffisamment distante pour être sacrifiée sans perturber les liens sociaux en place et suffisamment proche pour qu'une catharsis puisse s'établir. L'émergence de la victime procède alors de la stigmatisation de ses caractéristiques comme autant de signes de sa culpabilité. Le choix se porte instinctivement sur des individus qui appartiennent à la structure sociale tout en étant en marge de celle-ci, et s'oriente classiquement sur les minorités ou tout autre groupe mal intégré ou simplement différent (Girard, 1982). Le blâme de la victime satisfait une demande sociale de responsabilité et signale que la cause des problèmes a été trouvée. Cette étape de sélection est suivie d'une phase de déchaînement violent à l'encontre du désormais élu bouc-émissaire qui se voit partiellement exclu et maintenu à l'écart par le collectif (Girard, 1982). Lors de cette étape, les boucs-émissaires agiraient systématiquement dans le sens de leur bouc-émissairisation en se comportant comme s'ils étaient effectivement coupables des maux reprochés (Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989). Par exemple, en utilisant la première personne du singulier pour se défendre face aux accusations, plutôt qu'en replaçant le problème dans sa dimension plus large, ils ont tendance à justifier le sacrifice en cours (Gemmill, 1989). Dans le même temps, le collectif, alors qu'il dit désapprouver le comportement du bouc-émissaire, l'encouragerait à agir dans ce sens par son propre comportement (Eagle & Newton, 1981) et s'engagerait de façon unanime et univoque dans sa persécution. De même, les témoins se rallieraient systématiquement au collectif persécuteur de peur d'être la prochaine cible de la bouc-émissairisation (Girard, 1982). Finalement, la mise à distance des maux et des peurs, en les circonscrivant en la personne du bouc-émissaire, signifie au groupe ses nouveaux interdits et lui permet de retrouver une nouvelle forme d'harmonie. Le sacrifice du bouc-émissaire met ainsi fin à la crise initiale, jusqu'à l'avènement d'une nouvelle crise (Girard, 1982).

#### **LES BOUCS-EMISSAIRES EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

L'archétype qui vient d'être présenté permet de préciser la fonction, les contours et les étapes du phénomène dans le cadre d'une société ou dans celui d'un groupe restreint. Dès lors, la question se pose de savoir comment il peut être transposé au terrain organisationnel. En effet, l'organisation a ceci de particulier qu'elle prédéfinit les contours du collectif de travail et qu'elle attribue des pouvoirs, des fonctions et des objectifs productifs à ses membres. À ce titre, il est possible de croire que le phénomène s'y exprime et s'y déroule différemment. Puisant dans les travaux séminaux précédemment cités, quelques études analysent le phénomène en contexte organisationnel : dans des administrations publiques (Bonazzi, 1980 ; 1983) ; des comités de direction (Boeker, 1992) ; des institutions éducatives (Casanova, 2014b) et médicales (Danniau & Meynckens-Fourez, 2015) ; des firmes multinationales (Daudigeos et al., 2014) ou lors de situations de modernisation gestionnaire (Uhalde, 2005). Les caractéristiques de la victime de la bouc-émissairisation en organisation peuvent être précisées grâce à ces travaux.

En organisation, la victime sacrificielle peut être responsable fonctionnellement sans être

coupable sur le plan factuel. Aussi, les travaux observent fréquemment l'accusation injuste du responsable officiel d'un incident par les membres de l'organisation, alors même qu'ils sont en partie conscients que ce responsable ne pouvait prévoir précisément l'incident ou ne disposait pas des leviers d'action suffisants pour l'endiguer. Cependant, il est accepté *a minima* comme un sacrifice symboliquement cathartique (Bonazzi, 1980). En somme, bien que le collectif persécuteur soit conscient de la culpabilité limitée de la victime, elle joue à ses yeux un rôle suffisamment significatif dans la crise organisationnelle pour que sa culpabilité soit crédible (Daudigeos et al., 2014). Naturellement, en contexte organisé, il s'agit d'un sacrifice symbolique, bien que celui-ci puisse se traduire par une mort sociale pour la victime attaquée et isolée.

Ensuite, la stigmatisation des boucs-émissaires émerge sous la forme de quelques figures-types spécifiques aux organisations. La littérature identifie notamment comme autant de cibles potentielles, les cadres dirigeants (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983 ; Daudigeos et al., 2014), « les cadres qui le sont devenus en dehors du schéma d'ascension classique, les femmes pratiquant un métier d'homme, les individus ayant tendance à avoir un rapport critique à la réalité du travail ou éloignés physiquement ou idéologiquement des autres membres de l'organisation (Leymann, 1996 ; Lhuillier, 2002 ; Sigaut, 1990), mais aussi certains types d'activités professionnelles (e.g., les encadrants, les opérateurs, les syndicats) et de classes d'âge (e.g., les 'jeunes', les 'vieux') » (Uhalde, 2005). Les boucs-émissaires peuvent *a contrario* représenter l'organisation que l'on souhaite réformer et dont les membres cherchent à se distinguer (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983).

Enfin, en contexte de travail, la persécution collective prend une dimension particulière. Là où les anthropologues et les psychologues envisagent les persécuteurs comme un ensemble émergent et autonome, en contexte organisé, les frontières du collectif sont en partie imposées par l'organisation qui en précise les contours au regard de l'activité (activité de travail commune) et de l'espace-temps de travail (espace et temps de travail communs). Par ailleurs, l'expression de la persécution en organisation peut être précisée. Bien que le champ de la violence au travail - en traitant du harcèlement, du mobbing et du bullying (pour une revue de littérature voir Branch, Ramsey & Barker, 2013) - rende généralement peu compte de sa dimension collective (Pinto, 2014), les travaux de Leymann (1996) font exception. Selon l'auteur, les violences collectives se traduisent par des propos et des agissements hostiles (e.g., circulation de rumeurs, raillerie, mise à l'écart, ignorance, discrimination, harcèlement, etc.), exprimés ou manifestés sur un temps long et par un ensemble de personnes (Leymann, 1996). C'est précisément le caractère répété des agissements qui fait la violence, d'autant qu'en contexte organisationnel la victime et ses bourreaux sont amenés à se revoir régulièrement en raison du travail. Par ailleurs, l'exclusion de la victime peut être précisée par les travaux portant sur l'ostracisme au travail (l'exclusion sociale et la placardisation). Ceux-ci décrivent un maintien de la victime dans le collectif tout en l'excluant physiquement et/ou socialement (Lhuillier, 2002), notamment par le refus de considérer la personne lorsqu'il est approprié de le faire (e.g., ne pas lui dire « bonjour ») (Robinson, O'Reilly & Wang, 2013). Cependant, ces travaux n'envisagent pas la fonction sacrificielle de la victime de substitution que constitue le bouc-émissaire.

Les caractéristiques générales et propres au contexte organisationnel des boucs-émissaires sont synthétisées dans le tableau 1 suivant.

**Tableau 1. Les caractéristiques archétypales de la victime de la bouc-émissairisation en organisation**

Caractéristiques	Notions associées et définitions
<b>Sacrificielle</b>	<p><b>Innocemment coupable</b> : Le bouc-émissaire est partiellement ou totalement innocent aux yeux de la crise (Girard, 1982) mais joue, selon les persécuteurs, un rôle suffisamment significatif pour que sa culpabilité soit crédible (Bonazzi, 1983 ; Daudigeos et al., 2014).</p> <p><b>Sacrifice</b> : « C'est la communauté dans son intégralité qui se retourne contre la victime sacrificielle. Le sacrifice dissipe les germes des dissensions au sein de la communauté en se polarisant sur la victime » (Girard, 1977, p. 18).</p>
<b>Stigmatisée</b>	<p><b>Stigmate</b> : « Attribut [social et/ou physique] qui discrédite profondément. [...] Un élément de l'« identité personnelle » (ce que l'on est de manière visible, ce qui se dégage de nous comme signes) qui vient bouleverser l'« identité sociale virtuelle » (le rôle que l'on était censé incarner aux yeux du public), disqualifiant une personne en révélant une « identité sociale réelle » (ce que l'on devient alors réellement aux yeux du public) dépréciée (Goffman, 1975 [1963]).</p>
<b>Persécutée et exclue</b>	<p><b>Persécution collective au travail</b> : « Enchaînement sur une assez longue période de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne. » (Leymann, 1996, p. 27).</p> <p><b>Ostracisme au travail</b> : « lorsqu'un individu ou un groupe omet de prendre des mesures qui engagent un autre membre de l'organisation lorsqu'il est socialement approprié de le faire » (Robinson, O'Reilly &amp; Wang, 2013, p. 206).</p>

En contexte organisé, les étapes du phénomène peuvent aussi être précisées. Au sein des travaux, la crise déclenchant le processus est entendue comme « moment qualitativement différent par rapport aux conditions normales de fonctionnement d'un système » (Bonazzi, 1980, p. 303). Elle a successivement été décrite sous les traits d'une crise de légitimité du pouvoir (Bonazzi, 1983), économique (Boecker, 1992), identitaire (Uhalde, 2005) ou médiatique (Daudigeos et al., 2014). Dans ce contexte de crise, que nous apparentons à une anomie organisationnelle (Uhalde, 2005), les acteurs sont soumis à des injonctions externes visant à contraindre leurs actions au détriment des règles organisant le corps social (Reynaud, 1997[1989]). Nous proposons alors d'analyser le recours au bouc-émissaire comme un moyen de récupération de pouvoir par les acteurs de l'organisation, face à l'indétermination que leur impose la crise. Selon une telle lecture, la sélection et la persécution de la victime émissaire sont respectivement à lire comme une personnification et un affrontement de la crise au moment où les acteurs cherchent à retrouver des marges de manœuvre sur l'organisation.

Par ailleurs, dans le cadre d'une organisation, il apparaît que la victime émissaire et son collectif persécuteur sont supervisés par une ligne hiérarchique qui peut être témoin de la situation de persécution (dans le cas où le bouc-émissaire fait lui-même partie de la direction, il s'agit de ses supérieurs hiérarchiques). Selon la littérature, elle incriminerait systématiquement le bouc-émissaire de peur de devenir la cible suivante (Bonazzi, 1980 ; Casanova, 2014b ; Leymann, 1996), ajoutant ainsi à la violence du phénomène. Aussi, Bonazzi (1980) constate que des sanctions hiérarchiques sont immanquablement prises à l'endroit des

boucs-émissaires. En faisant cela, la hiérarchie cautionne la vindicte collective et supprime ainsi toute possibilité de sauvetage par le haut de sa victime.

Le tableau 2 suivant reprend et illustre les différentes étapes du processus de bouc-émisairisation en contexte organisationnel à partir de la littérature précédemment évoquée et plus particulièrement à partir des travaux fondateurs de Girard (1982).

**Tableau 2. Les étapes du processus de bouc-émisairisation en contexte organisationnel**

Situation initiale	Apparition de la crise	Choix d'une victime émissaire	Sacrifice du bouc-émisaire	Nouvel ordre social
La crise n'est pas visible et les signes distinctifs ne sont pas stigmatisés. Le collectif vit en harmonie.	La crise menace l'ordre établi et oppose les membres du collectif. Les signes victimaires émergent.	Le collectif repère une victime consensuelle. La victime est <b>stigmatisée</b> et inculpée.	Le collectif <b>persécute</b> la victime qui ne peut se défendre et se voit maintenue dans un entre-deux social. La hiérarchie se rallie aux persécuteurs.	La menace est personnifiée et maintenue à distance. Le collectif vit une harmonie temporaire grâce au <b>sacrifice</b> du bouc-émisaire.

Cela étant, plusieurs points restent encore à explorer quant au phénomène en organisation.

Si les travaux séminaux envisagent les réactions des protagonistes de la bouc-émisairisation comme prédéfinies, invariables et menant inéluctablement à la persécution et à l'exclusion de la victime, l'état des connaissances concernant les phénomènes connexes de violence et d'exclusion au travail (stigmatisation, violence collective, ostracisme, placardisation), laisse envisager dans la lignée de l'approche cognitivo-émotionnelle développée par Lazarus et Folkman (1984), une multitude de actions mises en œuvre par les protagonistes. Cusin et Mayo (2016) observent ainsi une certaine latitude décisionnelle des protagonistes de la stigmatisation. Les cibles de violence collective et d'ostracisme mettent en place de façon plus ou moins efficace des stratégies de lutte, de fuite (Grima & Muller, 2006 ; Zapf & Gross, 2001), d'évitement ou de déni (Dehue, Bolman, Völlink & Pouwelse, 2012) qui sont en partie nourries par le soutien social et les possibilités de sorties des victimes (Lhuillier, 2002 ; Grima & Muller, 2006). En particulier, certains exclus parviennent à être réhabilités dans leur collectif initial (Wu, Yim, Kwan & Zhang, 2012).

Les travaux portant sur les réactions des victimes de violence et d'exclusion permettent également de remettre en cause le caractère inéluctable de la bouc-émisairisation en pointant une diversité d'actions de la part de ses protagonistes. Cependant, nous ignorons comment ces actions interfèrent au cours du processus de bouc-émisairisation et en conditionnent le déroulement. Par conséquent, cette étude a pour objectif d'explorer le processus de bouc-émisairisation dans le contexte d'une organisation et d'en saisir ses modes de régulation sous-jacents. La régulation, appréhendée au sens social (« gestion par les acteurs organisationnels du phénomène ») renvoie à la manière dont les acteurs agissent

et interagissent de façon à négocier l'ordre social dans un sens qui leur permet de gérer leurs conflits (Reynaud, 1997[1989]). La combinaison des actions des protagonistes à cet égard aboutit potentiellement à différentes formes de régulation du phénomène que nous cherchons à identifier et à caractériser.

## **METHODOLOGIE**

De nature compréhensive, qualitative et interprétative (Sandberg, 2005), cette recherche est fondée sur l'analyse processuelle de sept cas de bouc-émissairisation au sein d'une entreprise appelée FERR. Le design de la recherche fait l'objet des prochains paragraphes.

## **TERRAIN D'ETUDE**

Depuis le milieu des années 1990, l'entreprise FERR s'est engagée - comme la plupart des organisations publiques (Kuipers et al., 2014) - dans une démarche de Nouveau Management Public (NMP) (Pichault & Schoenaers, 2012) susceptible de favoriser l'émergence de la violence au travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012). Au sein de l'entreprise, cette dynamique occasionne de profondes transformations organisationnelles, stratégiques, structurelles, technologiques et culturelles. Au niveau stratégique, « l'orientation client » initiée à la fin des années 1990 a marqué le passage d'une gestion intégrée, à une « gestion par produit ». Sur le plan structurel, la production a été réorganisée par activité, entraînant la fusion d'établissements autrefois séparés. Les changements technologiques ont donné lieu à la reconfiguration d'espaces de travail et au transfert d'agents en postes d'aiguillages informatisés. Enfin, à la culture technique s'est progressivement substituée une culture plus commerciale. Ces changements, prescrits, impersonnels (Miossec, 2011) et dirigés (Autissier, Vandangeon & Vas, 2010), ont donné naissance à de nouvelles règles de fonctionnement et modifié en profondeur le cadre culturel de l'organisation (Sainsaulieu, Francfort, Osty & Uhalde, 1995). Par ailleurs, ce contexte de NMP a entraîné l'affaiblissement des régulations sociales antérieures et produit, pour les destinataires du changement souvent porteurs d'un investissement subjectif fort envers leur travail et leur entreprise, un climat incertain et inquiétant (Rondeau, 2008) assimilable à un vécu collectif de crise (Uhalde, 2016) au sens de Girard (1982). Alors qu'elle avait initialement été choisie pour étudier la socialisation et l'inclusion/l'exclusion au travail dans le cadre de deux enquêtes différentes auprès d'un échantillon ciblé (Lincoln & Guba, 1985) d'une cinquantaine d'employés exposés à des changements organisationnels, l'entreprise FERR s'est aussi avérée être un terrain propice à la manifestation d'un autre phénomène d'étude : la bouc-émissairisation.

## **CHOIX D'UNE ETUDE DE CAS MULTIPLES**

L'analyse amplifiée (Chabaud et Germain, 2006) que nous avons engagée par la combinaison de notre jeu de données initial (portant sur la socialisation et l'inclusion/l'exclusion au travail), et d'une supra-analyse (Heaton, 2004) fondée sur cette nouvelle grille théorique, nous ont permis d'identifier plusieurs cas de bouc-émissaire. Nous avons donc choisi de nous engager dans une étude de cas multiples (Yin, 2009) afin de superposer les éclairages et de proposer une nouvelle compréhension de ce phénomène peu exploré. En procédant ainsi, nous avons pu limiter le risque d'équifinalité que suppose toute recherche qualitative (Dumez, 2013) et contourner les difficultés d'accès au phénomène de bouc-émissaire (Desmond & Kavanagh,

2003 ; Gemmill, 1989 ; Girard, 1982) marqué par un déni qui le rend difficile à interroger directement.

Malgré les difficultés que cela suppose (Langley, 1999), sept cas de bouc-émissairisation (nommés de A à G) ont pu être délimités au sein de cinq collectifs différents. Ils constituent des répliques singulières (Moriceau, 2003, p. 125) du phénomène de bouc-émissairisation et témoignent des aspects typiques (Ayerbe & Missonier, 2007) identifiés dans la littérature. Plus précisément, les cas repérés et conservés ont en commun de donner à voir une victime : sacrificielle, car rendue coupable/responsable du changement alors même qu'elle a peu de pouvoir d'action sur celui-ci (e.g., l'arrivée d'une femme conductrice symbolisant malgré elle, la déliquescence de la culture virile au profit de la féminisation du métier de la conduite) ; stigmatisée par un collectif, qui pointe certains de ses attributs comme des emblèmes du changement en cours (e.g., la stigmatisation du « langage privé » d'un cadre issu d'une grande école, symbolisant la privatisation de l'entreprise) ; et persécutée car systématiquement violentée et exclue par ce collectif (e.g., mises à l'écart, violences verbales collectives et systématisées).

### **DONNEES COLLECTEES**

Dans le cadre des études initiales, menées sur la socialisation et l'inclusion/l'exclusion au travail, plusieurs sources de données ont été collectées (entretiens, observations, données secondaires), mais la principale modalité de recueil a été l'entretien semi-directif. Les individus ont été interrogés sur les changements dans leur travail et au sein de leur collectif, ainsi que sur leurs problématiques quotidiennes d'intégration.

Parmi les treize collectifs étudiés, cinq se sont avérés héberger des cas de bouc-émissairisation précisément identifiables à partir des récits rétrospectifs du phénomène fournis par les membres de ces collectifs. En tout, sept bouc-émissaires ont pu être repérés, deux collectifs (1 et 5) ayant connu le phénomène à deux reprises. Ces collectifs sont de taille variable, allant d'une dizaine à plusieurs dizaines de personnes en fonction des établissements et des horaires de travail (jour/nuit).

Ces cas de bouc-émissairisation concernent dix-sept des personnes rencontrées dans le cadre du jeu de données initial. Celles-ci ont été interrogées à deux reprises pour la majorité (séparées de six à treize mois d'intervalle) entre 2012 et 2015, selon une approche diachronique. Cet échantillon est constitué d'opérateurs et de dirigeants de proximité issus de différents métiers (horairistes, agents de manœuvres, opérateurs de départs et conducteurs de trains).

Les caractéristiques de l'échantillon et des sept cas de bouc-émissairisation sont détaillées dans le tableau 3.

**Tableau 3. Les caractéristiques de l'échantillon et des cas**

Cas	Équipe et contexte	Nom	Protagoniste	Métier	Date des entretiens Nature et volumétrie des données collectées	
A	<b>Collectif 1</b> Collectif d'agents qui aiguillent les trains. Poste d'aiguillage informatisé piloté en région Sud-Est.	M1	B	Dirigeant de proximité	09/2012 - 04/2013 Entretiens (M1, O1a, b) Entretien avec le dirigeant du pôle de la circulation ferroviaire (informateur clef) Documentation interne sur la prospective des métiers (10 000 mots)	
		O1a	P	Aiguilleur		
		O1b	T	Aiguilleur		
B		Travail solitaire, salle de pause collectives	D1*	B		Dirigeant
			O1a	P		Aiguilleur
			O1b	T		Aiguilleur
C	<b>Collectif 2</b> Collectif d'agents qui donnent le départ des trains à quai. Travail en équipe stable en région parisienne.	M2	B	Dirigeant de proximité	10/2012 - 04/2013 Entretiens (M2, O2a, b) Observations Extraits de campagnes de communication interne sur les évolutions des métiers (6 000 mots)	
		O2b	P	Agent de manœuvre		
		O2a	T	Agent de manœuvre		
D	<b>Collectif 3</b> Collectif d'agents qui réalisent des mouvements de rames en réparation. Fortement syndiqué. Travail en équipe tournante (2x8) en région parisienne.	M3a	B	Dirigeant de proximité	06/2012 – 03/2013 Entretiens (M3a, b, c, O3a, b, c) Entretiens avec le directeur de l'établissement (informateurs clefs) Entretien avec un RRH (informateur clef) Observations (2 jours de découverte des métiers) (18 000 mots)	
		M3c	P	Dirigeant de proximité		
		O3a	P	Agent de manœuvre		
		O3b	P	Agent de manœuvre		
		M3b	T	Dirigeant de proximité		
		O3c	T	Agent de manœuvre		
E	<b>Collectif 4</b> Collectif de conducteurs de trains fortement syndiqué. Travail solitaire et mobile. Périmètre national.	O4a	B	Conductrice	05/2015 Entretiens (O4a, b) Entretiens avec d'autres conducteurs et dirigeants de proximité (informateurs clefs) Extraits de campagnes de communication externe et de compte-rendu de réunion (10 000 mots)	
		M4*	T	Dirigeant de proximité		
		O4b	T	Conductrice		
F	<b>Collectif 5</b> Collectif d'agents qui donnent le départ des trains à quai. Fortement syndiqué. Travail en équipe stable.	O5b*	B	Opérateur départ	10/2012 – 04/2013 Entretiens (M5, O5a, c) Documentation interne sur la prospective des métiers (7 000 mots)	
		O5c	P	Opérateur départ		
		M5	T	Dirigeant de proximité		
		O5a	T	Opératrice départ		
G		Région lyonnaise	O5a	B		Opératrice départ
			O5d*	P		Opérateur départ
		M5	T	Dirigeant de proximité		

**Légende :**

- (i) **Noms :** D => directeur d'unité ; M => Manager de proximité ; O => opérateur. Les personnes dont les noms figurent avec une\* ont été mentionnés par les personnes interrogées sans faire l'objet d'entretiens.
- (i) **Protagonistes :** B => bouc-émissaire ; P => persécuteur ; T => témoin.

Dans le cadre des entretiens, la dynamique de la bouc-émissairisation a été relatée soit de manière rétrospective (intégralement lors d'un seul point de collecte), soit au fur et à mesure du processus (sous la forme de points d'étape au moment de chacun des deux points de collecte). Le croisement des expériences vécues, ainsi que celui des regards portés par les chercheurs, a permis de distinguer de manière intersubjective (Suddaby, 2006), celle du bouc-émissaire de celle des persécuteurs et des témoins. Parmi les cas, trois ont été relatés par les trois protagonistes (A, C, D), quatre par deux d'entre eux (E, F, G, B) en raison du périmètre spatio-temporel de l'étude (e.g., la victime ayant bénéficié d'une mobilité professionnelle). Cependant leur nature a été confirmée lors d'échanges informels avec plusieurs membres du collectif. Les entretiens ont duré en moyenne quatre-vingt-dix minutes et ont été intégralement enregistrés et retranscrits. De multiples discussions informelles et fortuites - avant et après les entretiens - ont également permis de recueillir une parole « libre » concernant ces situations et ont été intégrées dans le matériau analysé.

Ces éléments ont pu être complétés par des observations menées par l'une des chercheuses au moment des enquêtes initiales, au sein d'un groupe de travail réunissant DRH et représentants syndicaux où elle était chargée, dans le cadre d'une recherche action, d'aider les membres à appréhender les évolutions des métiers et les enjeux d'inclusion/d'exclusion au sein des collectifs. À cette occasion, les interactions ont été prises en notes et des entretiens avec des informateurs clefs ont été réalisés (hauts dirigeants, de dirigeants d'établissements, de RRH, de dirigeants de proximité ou de conducteurs de trains). Ils ont fourni des renseignements précieux sur les contextes de crise. Ces entretiens ont également été enregistrés et retranscrits intégralement. Enfin, cette présence active sur le terrain a permis, d'une part, de collecter des données secondaires qui ont pu être réutilisées (extraits de compte-rendu de réunions, extraits de campagnes de communication sur les métiers, documentation interne sur la prospective des métiers), et d'autre part, de renforcer la légitimité de la chercheuse au sein des établissements et auprès des équipes locales.

## **ANALYSE DES DONNEES**

Notre démarche d'analyse des données a consisté à préciser la manière dont le processus de bouc-émissairisation se déroule dans le temps selon deux des perspectives processuelles développée par Langley (1999). Celles-ci s'avèrent particulièrement pertinentes pour appréhender la logique structurant les phénomènes temporels observés (Van de Ven, 1992) et mettre en valeur sa richesse, son dynamisme et sa complexité (Langley, 1999). Sur les 600 pages retranscrites, seules les données permettant d'éclairer les situations de bouc-émissairisation ont été codées. Celles-ci correspondent à un tiers du matériau collecté à l'origine, soit 200 pages d'entretiens retranscrits et de données secondaires.

Deux étapes d'analyse ont été nécessaires.

La première étape d'analyse des données a consisté à repérer les ruptures de linéarité du processus classique de bouc-émissairisation. Dénommée temporal bracketing, cette stratégie d'analyse processuelle des données (Langley, 1999) permet d'identifier les étapes du processus de bouc-émissairisation et leur contenu. Cinq étapes ordonnées de manière temporelle ont émergé de l'analyse de chaque cas de bouc-émissairisation. C'est lors de la quatrième étape du processus de bouc-émissairisation que sont apparues des ruptures dans le processus classiquement décrit par la littérature. Ces ruptures sont le fruit des interactions entre les actions déployées par le bouc-émissaire et la direction face à la persécution du

collectif. Le double codage a conduit à la reformulation systématique des interprétations divergentes jusqu'à l'obtention d'un consensus concernant l'identification de chaque étape du processus de bouc-émissairisation. Le tableau A en annexe illustre les contenus de chacune des étapes repérées dans le matériau.

La construction d'un récit chronologique détaillé de chaque cas de bouc-émissairisation repéré a constitué la seconde étape d'analyse des données. Cette « stratégie narrative » (Langley, 1999) a permis de mettre en forme le matériau brut collecté (données primaires et secondaires) en le réordonnancement de manière temporelle sous la forme de vignettes. Les vignettes, récits réécrits par les chercheuses, sont une version certes subjective et a posteriori de situations de bouc-émissairisation, mais qui paraissent suffisamment vraisemblables pour les considérer comme des cas représentatifs et emblématiques du phénomène (Miles, Huberman & Saldana, 2013). Si les faits énoncés dans les récits des personnes interrogées convergeaient, leur interprétation par les différents protagonistes (bouc-émissaire, persécuteur, témoin) présentait souvent des divergences. Les persécuteurs justifiaient ainsi l'exclusion de la victime par sa responsabilité dans la crise professionnelle et culturelle ressentie et avaient tendance à minorer les faits de violences. Lorsque cette violence était corroborée par plusieurs interlocuteurs, nous la considérons comme plausible et à explorer.

L'interprétation des données et l'ensemble des étapes de codage ont été réalisés par les deux auteurs. L'analyse des données a fait l'objet de remaniements (identification des étapes dans un ordre chronologique, des mécanismes sous-jacents, des différentes issues de la bouc-émissairisation) à mesure que les auteurs gagnaient en compréhension du phénomène. Un extrait du codage des données est présenté dans le tableau A figurant en annexe.

## **RÉSULTATS**

Les résultats sont présentés en deux sections : la première vise à décrire les différentes étapes du processus de bouc-émissairisation ; la seconde met en évidence sous le format de vignettes, les quatre issues typiques identifiées et leurs actions sous-jacentes.

### **LES CINQ ÉTAPES DU PROCESSUS DE BOUC-ÉMISSAIRISATION**

La comparaison des situations de bouc-émissairisation montre des similitudes dans les trois premières étapes du processus et des différences aux quatrième et cinquième étapes.

#### **Étapes 1, 2 et 3. Apparition de la crise, sélection et sacrifice d'une victime émissaire**

Les situations commencent toutes par l'émergence d'un changement perçu comme menaçant par le collectif. Ce changement transforme profondément le métier et la culture du collectif entraînant un flot d'incertitudes et d'inquiétudes pour ce dernier. Ces incertitudes concernent la qualité du travail, l'engagement dans l'entreprise et le collectif, les attitudes, les comportements et le langage perçus comme légitimes ou illégitimes.

Les ambassadeurs du changement personnifient sous leurs traits, les causes de la menace alors obscures ou inaccessibles au collectif. Les attributs des boucs-émissaires entrent en résonance avec ces peurs collectives. Certains boucs-émissaires le deviennent pour leur stigmatisme intrinsèque : c'est le cas des femmes conductrices intégrant un collectif

majoritairement composé d'hommes rétifs à la féminisation de leur métier (cas E). D'autres boucs-émissaires sont choisis pour leur stigmatisme extrinsèque. Il s'agit notamment de la nouvelle génération de dirigeants de proximité « diplômés d'école de management », dont les comportements renvoient à une culture plus managériale et plus proche du secteur privé, qui contraste à l'évidence avec la vision que les agents ont de leur hiérarchie et de l'entreprise (cas A, B, C et D). Les jeunes opérateurs nouvellement recrutés dans des collectifs « d'anciens » expérimentés se voient également stigmatisés en raison de leur attitude « zélée » vis-à-vis des règles de travail prescrites et de leur hiérarchie (cas F et G).

Une fois leurs boucs-émissaires élus, les collectifs s'engagent dans un déchainement violent à leur rencontre. Il se traduit par l'addition de multiples comportements : railleries, court-circuitages, disqualifications professionnelles, provocations, ignorance, agressions verbales, rumeurs et exclusion sociale et géographique. À ce stade, les boucs-émissaires sont désignés, persécutés et tenus à l'écart par leurs collectifs respectifs dans chacune des situations.

#### **Etape 4. Réactions au sacrifice : les actions du bouc-émissaire et de la direction**

À ce stade, les différentes actions mises en place par le bouc-émissaire et la direction entraînent une différenciation dans les issues du phénomène.

Du côté des boucs-émissaires, deux actions défensives émergent face à l'adversité dont ils font l'objet. Certains vont opter pour la fuite, d'autres pour la lutte. La fuite peut se traduire par l'évitement du collectif au quotidien. Le bouc-émissaire s'auto-exclut alors du groupe tout en restant partie prenante (cas E et F). À son paroxysme, la fuite peut amener le bouc-émissaire à quitter son collectif, interrompant ainsi définitivement la persécution à son encontre (cas A et B). La lutte du bouc-émissaire consiste, quant à elle, à faire face à la situation. Elle peut être engagée contre la persécution ou contre le stigmatisme. Contre la persécution, la lutte du bouc-émissaire consiste à dénoncer le phénomène dans l'optique d'obtenir le soutien de la hiérarchie (cas G). Contre le stigmatisme, elle se traduit par un travail de conformation aux codes et aux règles informelles du collectif persécuteur (cas C et D).

La direction (N+1 du bouc-émissaire et du collectif persécuteur ou échelons supérieurs) adopte de son côté trois types d'actions. Elle peut choisir de soutenir le bouc-émissaire contre le collectif persécuteur en signifiant explicitement son mécontentement vis-à-vis de la situation et en demandant des sanctions à l'égard des membres du collectif (cas G). Elle peut au contraire soutenir le collectif persécuteur contre le bouc-émissaire, et ce de trois façons : en incriminant explicitement la victime émissaire (cas B et E) ; en ignorant le bouc-émissaire (cas A) ou en lui attribuant une part de responsabilité dans la situation (cas F). Enfin, la direction peut s'engager dans une action intermédiaire, en soutenant partiellement le bouc-émissaire sur le plan psychologique, sans pour autant s'inscrire explicitement en faux vis-à-vis du collectif persécuteur (cas C et D).

#### **Etape 5. Nouvel ordre social : la reconfiguration du collectif**

Suite aux actions déployées par le bouc-émissaire et la direction face à la bouc-émissairisation, le collectif réagit à son tour selon trois modalités. Il peut s'engager dans son ensemble et durablement dans la persécution du bouc-émissaire (cas A, B, E et F), mais une partie (cas G) ou la majorité du collectif (cas C et D) peut aussi choisir d'interrompre la persécution.

Il apparaît alors que le collectif persécuteur réagit en fonction des actions privilégiées par le bouc-émissaire et la direction qui agissent comme autant d'obstacles ou d'invitations à poursuivre la persécution. Il est à noter que lorsque le bouc-émissaire se soumet à sa persécution (action de fuite) et que la direction la cautionne (action de soutien du collectif), le collectif a tendance à la poursuivre (cas A, B, E, F). Le processus de bouc-émisairisation se voit renforcé et les issues du phénomène aboutissent alors à la réclusion de la victime (cas E et F) ou à son éviction du collectif (cas A et B). Lors de la réclusion, l'ensemble des protagonistes se rallie volontairement ou par défaut à la persécution de la victime émissaire, y compris cette dernière qui s'auto-exclut. Lors de l'éviction, la situation est similaire, à l'exception que le bouc-émissaire saisit (ou se voit contraint de saisir) une opportunité de départ pour s'échapper. Le collectif se trouve alors privé de coupable accessible. Les inquiétudes demeurant, il est alors possible qu'une autre victime idéale vienne s'y substituer.

Au contraire, lorsque le bouc-émissaire résiste (action de lutte) et que la direction s'oppose - même partiellement - au sacrifice (action de soutien du bouc-émissaire/soutien ambivalent), le collectif interrompt au moins en partie la persécution (cas C, D et G). Le processus alors entravé débouche sur deux issues singulières : la partition du collectif en deux groupes qui cohabitent (cas G) ou l'assimilation du bouc-émissaire par la majorité du collectif (cas C et D). Dans le cas de la cohabitation, le bouc-émissaire est d'abord soutenu par sa hiérarchie, puis par de nouveaux entrants porteurs du même stigmaté que lui et qui se révèlent être de précieux alliés. Le collectif se scinde alors en deux groupes adverses. Le groupe initial composé des anciens persécuteurs continue de résister au changement. Le nouveau groupe, composé des boucs-émisaires, est certes rejeté par le premier groupe mais intègre, et applique le changement. Dans le cas de l'assimilation, la lutte du bouc-émissaire contre son stigmaté et le soutien partiel de sa hiérarchie permettent au bouc-émissaire de se faire finalement accepter par le collectif. Il parvient ainsi à interrompre sa persécution tandis que ses persécuteurs repoussent symboliquement le changement en en faisant disparaître les stigmatés.

Ce sont donc deux modes de résolution opposés qui se distinguent dans l'évolution du processus de bouc-émisairisation : le premier catalyse et renforce le phénomène (la réclusion et l'éviction du bouc-émissaire) tandis que le second le canalise et l'entrave (la cohabitation et l'assimilation du bouc-émissaire). La section suivante est l'occasion de détailler ces dynamiques en les illustrant au travers des histoires de Marianne, Sacha, Michaël et Lucie, autant de boucs-émisaires témoignant d'issues différentes quant au phénomène.

#### **L'ILLUSTRATION DES QUATRE ISSUES DE BOUC-ÉMISAIRISATION ET DE LEURS ACTIONS**

Quatre vignettes décrivent de manière concentrée les quatre issues typiques de bouc-émisairisation qui ont émergé de nos données. Les cas E, D, B et G ont été sélectionnés parce qu'ils permettent d'illustrer la diversité des changements et des figures de boucs-émisaires. Dans la vignette 1, nous présentons l'histoire de Marianne dont l'issue est la réclusion. La vignette 2 expose le récit de Sacha qui finit évincé du collectif. La narration de Michaël, assimilé finalement par le collectif, est relatée dans la vignette 3. Enfin, la vignette 4 présente l'histoire de Lucie dont l'issue du phénomène se traduit par une cohabitation de deux collectifs.

### **Vignette 1 : la réclusion de Marianne (cas E)**

Composée à 80% d'hommes, FERR est une entreprise où « agent » ne se décline pas au féminin. Le métier de conducteur est particulièrement marqué par une culture, une norme virile profondément remise en question par la féminisation récente de ses effectifs. Le métier lui-même s'en voit transformer dans son exercice qui n'est désormais plus conditionné à la force physique et qui est susceptible d'être interrompu par la vie parentale et familiale (temps partiel, congés parentaux). « L'arrivée des femmes bouleverse cette norme culturelle » (extrait de réunion – parcours et mixité). À l'école de conduite, l'instructeur de Marianne n'avait d'ailleurs pas omis de lui préciser « qu'on ne prenait pas de femme à l'école, seulement des gens normaux. Définition des gens normaux : des hommes sans enfant. » (O4a). Pour autant, tout comme le collectif de conducteurs qui allait l'accueillir au milieu d'affiches de femmes dénudées (informateur clef), elle n'était pas préparée aux difficultés de cette rencontre. Elle doit alors supporter l'humour sexiste de ses collègues et les provocations de ce collectif qui semble avoir trouvé en elle une victime idéale. Face au refus de lui affilier un moniteur, de peur qu'elle ne le « dévergonde », elle doit « lourdement insister » auprès de ses supérieurs hiérarchiques et de ses pairs pour être formée comme ses collègues masculins. Elle est disqualifiée en tant que professionnelle par des rumeurs attribuant sa réussite aux examens à des faveurs sexuelles. « Passer avant les hommes en conduite ce n'est pas normal, donc j'avais dû sucer pour avoir la note » dit-elle. Marianne est sans cesse ramenée à sa condition stigmatisante de femme : « je ne peux pas parler boulot avec eux, on revient sur le fait que je suis une femme ». Cette persécution ne relève pourtant pas d'un rite traditionnel de passage, comme elle l'explique elle-même « dans le métier, on appelle les nouveaux « les trous du cul d'élèves » et ils doivent faire leurs preuves avec les trains les plus chiants et n'importe quels horaires – en moyenne deux ans – avant d'être admis. Moi, je dois toujours me justifier quinze ans après, toujours prouver que je peux exercer le métier ». Autour d'elle, ses collègues, hommes ou femmes, comme les représentants syndicaux, peu sensibles à la question de la féminisation, ont visiblement choisi leur camp et préfèrent fermer les yeux. Sa hiérarchie, en particulier son dernier chef qu'elle juge « clairement misogyne », l'incrimine à son tour en ajoutant des propos dégradants à ceux déjà tenus à son encontre. « Il [son dirigeant de proximité] m'a dit : une femme ne doit pas conduire de trains, elle ne peut pas élever correctement ses enfants si elle conduit, d'ailleurs la mienne est à la maison pour les élever, tu es la plus nulle des conducteurs de France ». Alors qu'elle est de plus en plus rejetée, il serait difficile pour Marianne de quitter ce poste pour un autre. Elle aurait aimé faire monitrice, mais son temps partiel lui ferme de nombreuses possibilités de mobilité professionnelle. Elle s'isole dans sa cabine de conduite qui la protège modestement des réflexions de ses collègues car elle « ne supporte plus les agents de conduite [...] Le fait d'être seule en cabine limite l'impact des réflexions. » Elle ne fréquente plus les lieux de repos et « prend sur elle » lors des journées de formation obligatoire qui la mettent au contact de ses collègues. Finalement elle se conforme à son rôle de bouc-émissaire en participant elle-même à sa réclusion. Le changement ainsi circonscrit et tenu à distance, la vie du collectif peut alors reprendre son cours normal.

Le tableau 4 propose une synthèse des cas E et F qui illustrent la réclusion du bouc-émissaire. Cette réclusion se traduit par un évitement du collectif par le bouc-émissaire conduisant ainsi à son isolement. Le cas F, non décrit ici, expose un nouvel arrivant porteur d'une nouvelle façon de concevoir l'activité, le rapport à la hiérarchie et à l'engagement syndical, à un collectif d'anciens attaché à ses modes de fonctionnement « traditionnels ».

**Tableau 4. La réclusion du bouc-émissaire (cas E et F)**

	Apparition de la crise	Choix d'une victime émissaire	Sacrifice du bouc-émissaire par le collectif	Actions des protagonistes	Nouvel ordre social
C a s E	Féminisation des métiers de la conduite : remise en question de la culture virile, de l'importance de la force physique dans le travail, de la légitimité de l'humour sexiste	Une femme conductrice « féminine » qui ne se conforme pas à la culture virile	Propos désobligeants, provocation, disqualification professionnelle, isolement social	Poursuite de la persécution par le collectif	
C a s F	Rajeunissement du collectif métier : remise en question des rites et pratiques des « anciens » tels que les arrangements locaux, l'engagement syndical, la défiance de la hiérarchie et les critères de travail bien fait par de nouvelles normes de sécurité et productivité	Un jeune, nouvel arrivant qui ne se conforme pas aux rites et pratiques des anciens	Railleries, isolement social, disqualification professionnelle	Soutien du collectif par la direction  Evitement du collectif par le bouc-émissaire	Réclusion du bouc-émissaire

**Vignette 2 : L'éviction de Sacha (cas B)**

La création de postes d'aiguillages informatisés (PAI) a suscité de fortes réticences chez les aiguilleurs. Ils ont été contraints de quitter leur gare pour rejoindre le PAI, au risque de se retrouver fortement déclassé professionnellement « on n'hésite plus trop à mettre quelqu'un sur la touche et à le laisser s'enfoncer. Je l'ai vu par rapport à la mise en place du PAI. Il y avait le meilleur agent de la gare, un génie. Je ne vais pas dire qu'on l'a laissé crever mais pas loin. Il a fini à la limite du psychiatrique. Il avait cinquante-deux ans. Il ne se sentait pas de venir sur les écrans et il avait besoin de voir. Plutôt que de l'accompagner, on l'a mis... Quand il y a des travaux sur les voies, il y a un mec qui annonce avec une trompette qu'un train arrive. Ce sont souvent des Cotorep ou des poivrots. On l'a mis là pour lui faire comprendre. » (O1a). C'est dans ce contexte qu'arrive Sacha. Il est nommé à la tête d'un des premiers PAI du territoire, constitué d'un collectif « d'anciens » parachutés de gares qu'ils ont été contraints de quitter. Issu de l'école des Mines mais sans expérience ferroviaire, il incarne rapidement aux yeux du collectif le nouveau management public de FERR. Pour ses agents, Sacha est un stratège. Opportuniste, il ne s'intéresse ni au métier de l'aiguillage, ni aux Hommes qu'il manage. « Des Mines, on sort avec des dents comme ça. On sait se vendre. On sait se placer. Mais on n'en a rien à foutre du facteur humain. [...] Il ne connaît rien [aux métiers du secteur]. » (O1a) affirme un de ses agents. Conformément au stigmatisme dont il est porteur, son comportement vient remettre en question l'autonomie, les marges de manœuvre, les rites sociaux et les arrangements locaux des aiguilleurs au profit du contrôle et de l'individualisation du travail. « Tout est contrôlé, enregistré, le moindre clic, la moindre touche sur le clavier. Plus de liberté ! [...] Maintenant chacun est devant les douze écrans » (O1a). Le collectif dans son ensemble s'engage alors dans des comportements ouvertement hostiles à l'encontre de celui qui est désormais décrit sous les traits de « Big Brother ». « C'est monté un jour, deux jours et au troisième, c'est parti en cacahuètes [le directeur s'est fait insulter et menacer] Il était tout rouge, avec les larmes qui coulaient. » (O1a). Cette situation est portée, par l'intermédiaire

d'un délégué syndical, à la connaissance des hauts dirigeants de FERR qui, craignant un blocage de ce collectif fortement syndiqué et dont le pouvoir de nuisance est important, prennent le parti des persécuteurs. L'un d'entre eux contacte directement Sacha et lui demande de changer son comportement afin d'éviter l'explosion « Il [le haut dirigeant de FERR] l'a appelé [D1]. Il lui a dit qu'il fallait qu'il change très vite parce que ça allait péter. » (O1a). Ce ralliement de la hiérarchie au collectif persécuteur, Sacha l'aurait vécu comme un « coup de massue ». Il accélère finalement son départ de l'établissement lorsqu'une possibilité de mobilité se présente à lui. Le climat social s'en trouve apaisé, la hiérarchie de Sacha est protégée et le collectif tient finalement temporairement à l'écart le changement professionnel et culturel porté par Sacha désormais « neutralisé ».

Le tableau 5 synthétise les cas A et B qui illustrent l'éviction du bouc-émissaire. Le cas A, non relaté ici, décrit celui d'un manager « ancien agent » qui, ayant accédé à un poste de « cadre », aurait adopté les codes de la managérialisation remettant en question les modes de fonctionnement « traditionnels » du collectif. Ce dernier, voyant ainsi en lui un « traître », s'engage alors dans sa persécution.

**Tableau 5. L'éviction du bouc-émissaire (cas A et B)**

	Apparition de la crise	Choix d'une victime émissaire	Sacrifice du bouc-émissaire par le collectif	Actions des protagonistes	Nouvel ordre social
C a s A	Managérialisation de l'entreprise : remise en question des rites sociaux des anciens, individualisation du travail, hausse du contrôle et de la traçabilité.	Un manager ayant adopté les « codes » de la managérialisation	Railleries, court-circuitage Disqualification professionnelle	Poursuite de la persécution par le collectif	Eviction du bouc-émissaire
C a s B		Un jeune cadre issu de grande école sans expérience ferroviaire parachuté en PAI méconnaissant la culture métier et « cheminote »	Propos désobligeants, insultes, menaces	Soutien du collectif par la direction  Départ du collectif par le bouc-émissaire	

### **Vignette 3 : L'assimilation de Michaël (cas D)**

Le nouveau management public et la diffusion d'une culture managériale chez FERR ont été en partie soutenus par l'arrivée de managers issus du privé. Le recrutement de cadres sans expérience ferroviaire s'opposant au déroulé classique de carrière, suscite de vives critiques « [...] Les jeunes diplômés ont bouleversé une hiérarchie qui était en place » (RRH-Informateur clef). En effet, Michaël tranche à l'évidence avec la figure du dirigeant issu de la base et ayant grimpé les échelons un à un. Jeune, sans expérience de terrain et directement issu d'une entreprise privée, il est placé à la tête d'une équipe fortement syndiquée et composée d'agents expérimentés. Ceux qui sont décrits comme de « vieux briscards » voient d'un mauvais œil l'arrivée de Michaël. Alors que ce dernier tente de transformer le métier - en

cumulant les règles de sécurité et les dispositifs de contrôle tout en baissant les effectifs - et remet en cause la culture locale collectiviste - en individualisant le travail et en limitant les solidarités et les temps collectifs - il est rapidement perçu comme une menace. « Il n’y a plus de convivialité comme avant. C’est à cause de la façon dont on est dirigé [...] Aujourd’hui, ils ont cassé tout ça. Pour qu’on ne soit plus solidaire, pour qu’on ait moins d’affinités, pour les grèves, etc. » « Au fur et à mesure du temps, le dirigeant de proximité se transforme en juge et en « police » [...] C’est en train de devenir comme le privé » (O3a), regrettent ses agents. Michaël est stigmatisé pour son langage managérial qui cadre mal avec le jargon professionnel d’usage. Il traduit sa méconnaissance du ferroviaire et donc son illégitimité à occuper son poste. A posteriori, Michaël raconte : « Ils avaient un mauvais a priori sur moi. En plus, je viens du privé. J’avais une façon de parler pas du tout [du métier]. » (M3a). Pris en grippe, il est successivement dénigré, honni et ignoré. Insulté de « jeune branleur » de « bon à rien », ses agents font volontairement des fautes de sécurité devant lui, signifiant à la fois leur mésestime à son égard et leur désaccord avec les transformations en cours. Alors que Michaël interroge l’un de ses persécuteurs sur les raisons qui l’ont amené à raturer le papier qu’il lui avait demandé de signer, sa réponse témoigne de l’image qu’il renvoie malgré lui au collectif : « Il n’y a rien. C’est physique. Je t’aime pas. » Malgré les voies de sortie dont il dispose en tant que cadre, et l’appui discret de sa direction qui refuse à demi-mot de sanctionner les persécuteurs de peur d’entraîner un blocage collectif – « Le directeur d’unité opérationnelle est là, mais il est bloqué par au-dessus, par les syndicats. » (M3a) - Michaël n’accepte pas la situation. Avec le soutien de ses pairs, il tente de comprendre le point de vue de ses persécuteurs et s’engage alors dans un travail sur lui-même. Il lutte contre son stigmate en se formant aux gestes métiers et se conforme ainsi peu à peu aux codes et aux règles du collectif persécuteur. Ses efforts ne sont pas vains puisqu’il parvient de cette manière à endiguer sa bouc-émisairisation et à gagner le respect et l’acceptation de la majorité de ses agents parmi lesquels il est finalement accepté. « Je pense que c’est pour ça qu’ils me respectent plus qu’avant. [...] Ils voient que je ne suis pas un guignol, que lorsque je parle de sécurité je sais vraiment de quoi je parle. Même si je n’ai pas l’expérience qu’ils ont, ils savent très bien que je connais le règlement. ». « [Avant] les mecs faisaient des fautes de sécurité devant moi. Aujourd’hui quand j’arrive, même si je sais pertinemment que derrière ils vont faire mal, ils font l’effort de faire correctement devant moi. » En se délestant d’une partie du changement qu’il incarnait, Michaël a finalement négocié son entrée dans le collectif qui est parvenu à maintenir à distance une culture managériale qu’il ne souhaitait pas voir s’établir.

Le tableau 6 propose une synthèse des cas C et D qui illustrent l’assimilation du bouc-émisairisation. Le cas C, non exposé ici, traduit celui d’un manager, ancien agent, qui aurait adopté les codes de la managérialisation pour encadrer un collectif d’ « anciens ». Comme le cas D, celui-ci finit par lutter contre son stigmate pour être assimilé à nouveau par le collectif.

**Tableau 6. L’assimilation du bouc-émisairisation (cas C et D)**

Apparition de la crise	Choix d’une victime émissaire	Sacrifice du bouc-émisairisation par le collectif	Actions des protagonistes	Nouvel ordre social
------------------------	-------------------------------	---	---------------------------	---------------------

C a s C	Managérialisation de l'entreprise : remise en question des rites sociaux des anciens, individualisation du travail, hausse du contrôle et de la traçabilité.	Un manager ayant adopté les « codes » de la managérialisation	Propos désobligeant, provocation, disqualification professionnelle, isolement social	Persécution puis réintégration par la majorité du collectif	Assimilation du bouc-émissaire
C a s D		Un jeune cadre issu du privé sans expérience ferroviaire méconnaissant la culture métier et « cheminote »		Soutien ambivalent du collectif par la direction  Lutte contre le stigmaté par le bouc-émissaire	

#### Vignette 4 : La cohabitation de Lucie et de ses persécuteurs (cas G)

Lucie fait partie de « la jeune génération ». Après une expérience dans le privé, elle a été formée aux nouvelles procédures de travail mises en place par l'entreprise et sensibilisée aux questions de productivité et d'efficacité qui constituent les arguments centraux de la transformation dans les discours officiels. Elle incarne une vision de l'entreprise souhaitée par la direction mais rejetée par le collectif d'agents plus anciens qu'elle intègre en tant qu'opératrice de départ des trains. À son arrivée, Lucie dénonce le caractère déviant de certains rites sociaux ancrés comme l'application d'anciennes procédures, la traversée des voies et la consommation d'alcool en l'absence de la hiérarchie. « Mercredi, il y en avait deux qui tenaient à peine debout. Les nouveaux ont trouvé que ça n'était pas normal et ils ont raison. Ils sont choqués. Quand ils redescendent, ça sent. Le mec se tenait quand même à un poteau » (M5). Par ailleurs, elle refuse de rallier la cause des organisations syndicales et de faire grève et va le plus souvent dans le sens de son manager contrairement à ses collègues. Très vite, elle incarne pour son collectif le visage de la remise en cause des gestes métiers installés, du délitement des solidarités collectives autour des luttes sociales et réinterroge les pratiques d'opposition systématique à la hiérarchie. « C'est un peu tout ce qui vient de la hiérarchie est mauvais. Le moindre geste, le moindre chèque-cadeau, est une insulte. C'est un peu excessif, c'est ce que je reproche aux syndicats. Ils menacent d'abord, ils réfutent, ils font grève, avant toute discussion. » (O5a). Comme le précise un informateur, les agents voient dans l'arrivée de cette génération une menace car « ce qu'ils ont appris toute leur vie devient caduc. Les jeunes y voient des opportunités » (Dirigeant de proximité-Informateur clef). Au contraire, du côté de ses supérieurs, le comportement de Lucie est apprécié. « Ils [les jeunes] ont une vision différente de la relation au travail. Ils arrivent pour bosser. Quand il faut y aller, ils y vont. Ils appliquent les règlements. Ils ne contestent pas. » (M5). Son stigmaté ne tarde pas à émerger car « les nouveaux, dès qu'ils arrivent et qu'ils ont le grade, ils ont une étiquette » (O5a). Alors qu'elle ne parvient pas à comprendre ce qui lui est reproché, elle subit les hostilités de ses collègues qui se moquent d'elle, la dénigrent et l'humilient en public. « Je me suis faite littéralement jeter, en public. [...] Je me suis demandé ce que j'avais mal fait pour me faire crier dessus, si la faute ne venait pas de moi. » (O5a). Profondément affectée, Lucie n'a pas les moyens de quitter son poste et subit la situation. Elle cherche alors de l'aide auprès de son supérieur hiérarchique et lui écrit une lettre pour dénoncer sa persécution. Il raconte :

« Quand je l'ai su, je l'ai appelée. Elle pleurait. » (M5). Sensible à la détresse psychosociale de Lucie, il cherche à la protéger. « [Je leur dis] que s'ils ont des difficultés, il ne faut pas hésiter à m'en parler, que personne ne doit leur imposer quoi que ce soit » (M5). Lucie est motivée par ce soutien. Quelques temps après, de nouveaux agents porteurs du même stigmaté qu'elles intègrent le collectif et adhèrent à sa cause : « Trois nouveaux sont arrivés après moi, avec lesquels je m'entends très bien [...] Ils partagent un peu cette motivation. On a envie de représenter notre boîte, de faire les choses bien, d'être irréprochables. » (O5a). Deux sous-collectifs se forment alors, d'un côté les persécuteurs de Lucie, avec qui elle reste sur la réserve, et de l'autre celui des jeunes, dont Lucie fait désormais partie. Le changement est donc en partie intégré à ce collectif où persécuteurs et boucs-émissaires sont maintenant à forces égales et n'ont d'autres choix que de cohabiter.

Le tableau 7 synthétise le cas G qui illustre la cohabitation du bouc-émissaire.

**Tableau 7. La cohabitation du bouc-émissaire (cas G)**

	Apparition de la crise	Choix d'une victime émissaire	Sacrifice du bouc-émissaire par le collectif	Actions des protagonistes	Nouvel ordre social
C a s G	Rajeunissement du collectif métier : remise en question des rites et pratiques des « anciens » tels que les arrangements locaux, l'engagement syndical, la défiance de la hiérarchie et des critères de travail bien fait par les nouvelles normes de sécurité et productivité	Une jeune, nouvelle arrivante qui ne se conforme pas aux rites et pratiques des anciens	Insultes, isolement social, railleries	Persécution puis réintégration par le collectif  Soutien du bouc-émissaire par la direction  Lutte contre la persécution du bouc-émissaire	Cohabitation de deux collectifs

En conclusion, nos vignettes indiquent que les issues de la bouc-émissairisation sont conditionnées par l'articulation des différentes actions des protagonistes. Deux modes de régulation sont repérés : le premier catalyse la persécution et conduit à la réclusion ou à l'éviction du bouc-émissaire, tandis que le second la canalise et mène à la cohabitation ou l'assimilation du bouc-émissaire.

Le mode de régulation qui catalyse la bouc-émissairisation se traduit par une action de soutien du collectif par la direction, par un évitement ou un départ du bouc émissaire et une persécution durable de ce dernier par le collectif. Selon les cas, les actions déployées par les protagonistes peuvent apparaître dans des ordres différents. Dans le cas F, par exemple, le soutien du collectif par la direction entraîne inéluctablement chez le bouc émissaire l'envie de fuir du collectif car sa persécution s'en voit renforcée. A contrario, dans le cas E, il semble difficile de distinguer la succession des actions des protagonistes dans le temps. La poursuite de la persécution du bouc-émissaire semble à la fois découler du soutien du collectif par la ligne hiérarchique et du repli sur soi du bouc-émissaire.

Le mode de régulation qui canalise la bouc-émissairisation apparaît systématiquement à l'initiative du bouc-émissaire qui déploie des actions de lutte, soit contre son stigmaté, soit

contre sa persécution. Dans le cas G, la mise en exergue de sa persécution portée à la connaissance de sa hiérarchie génère son soutien. Cette dernière, désireuse de modifier les pratiques au sein du collectif prend la décision de renouveler les effectifs afin d’y intégrer des individus non persécuteurs. Dans le cas D, la lutte du bouc émissaire contre son stigmatisme participe à faire cesser la persécution à son égard, malgré l’appui discret et ambivalent de ses supérieurs hiérarchiques.

Le tableau 8 suivant reprend ces issues, leurs actions sous-jacentes et les deux modes de régulation qui s’en dégagent.

**Tableau 8. Les quatre issues de bouc-émissairisation, leurs modes de régulation et actions sous-jacentes**

		Mode de régulation		Issues du processus	
		Catalyse la bouc-émissairisation		Canalise la bouc-émissairisation	
		Réclusion du bouc-émissaire	Eviction du bouc-émissaire	Cohabitation de deux collectifs	Assimilation du bouc-émissaire
Actions des protagonistes	Actions du bouc-émissaire	Evitement	Départ	Lutte contre la persécution	Lutte contre le stigmatisme
	Actions de la direction	Soutien du collectif	Soutien du collectif	Soutien du bouc-émissaire	Soutien ambivalent
	Actions du collectif	Persécution durable	Persécution durable	Persécution puis réintégration par une partie du collectif	Persécution puis éintégration par la majorité du collectif
Cas/Bouc-émissaire (cf. Tableau 3)		Cas F / O5b* Cas E / O4A	Cas A / M1 Cas B / D1*	Cas G / O5a	Cas C / M2 Cas D / M3a

## DISCUSSION ET AGENDA DE RECHERCHE

Dans cette partie, nous revenons sur les contributions de notre article et précisons les axes de recherche que cette étude exploratoire ouvre pour une meilleure compréhension et régulation de la bouc-émissairisation.

## CONTEXTES D'ÉMERGENCE ET FIGURES DU BOUC-ÉMISSAIRE

Les résultats que nous présentons ici plaident en faveur d'une lecture plus située des boucs-émissaires en organisation, là où les travaux existants l'abordent généralement selon une approche catégorielle centrée sur leurs caractéristiques propres, à distance de leur contexte d'émergence. Ce constat nous amène à formuler trois pistes de recherche visant à explorer plus amplement les contextes d'émergence et les figures du bouc-émissaire.

### **Des contextes organisationnels producteurs de bouc-émissaires**

Premièrement, nos résultats renforcent l'idée selon laquelle les périodes de crise sont génératrices de boucs-émissaires (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983 ; Casanova, 2014b ; Daudigeos et al., 2014 ; Girard, 1982). Plus particulièrement, ils explorent la voie de recherche suggérée par Desmond et Kavanagh (2003) en se concentrant sur des contextes de changements organisationnels. Ce faisant, cette étude renforce le propos d'autres auteurs montrant que le changement, parce qu'il bouleverse les règles de métier, la culture du collectif (Uhalde, 2005) et les mythes organisationnels collectivement partagés (Danniau & Meynckens-Fourez, 2015), entraîne l'exclusion de ceux qui sont perçus comme n'y adhérant plus ou souhaitant les faire évoluer et dont la place n'est pas encore sédentarisée. Il semble donc qu'en période de changement, le recours à la bouc-émissairisation constitue une modalité de résolution d'un conflit laissé sans réponse par le management (Daudigeos et al., 2014). Cependant, si nos situations de bouc-émissairisation se sont avérées révélatrices du phénomène, elles n'en demeurent pas moins encadrées dans des contextes interpersonnels, professionnels, organisationnels et transformationnels particuliers.

Si le changement est à l'évidence un terreau fertile à la bouc-émissairisation, il reste à savoir ce qui en lui, conditionne effectivement l'émergence de boucs-émissaires. Bien que la littérature nous amène à penser qu'il s'agit de l'incertitude et de l'inquiétude qu'il produit (Girard, 1982 ; Uhalde, 2005), il paraît surprenant que parmi les treize collectifs concernés par le changement dans notre jeu de données, seulement trois aient connu un bouc-émissaire en leur sein, dont deux à deux reprises. Aussi, il nous semble opportun d'étendre ces premières analyses à une étude plus poussée des contextes déclencheurs de bouc-émissairisation (e.g., restructurations d'entreprise, fusions-acquisitions, changements technologiques, modification des rapports de pouvoir, etc.) et de s'interroger sur les conditions d'émergence et de non-émergence des boucs-émissaires en leur sein.

Par ailleurs, cette recherche n'exclut en rien la possibilité que d'autres contextes que celui du changement, aussi porteurs d'incertitudes et d'inquiétudes, puissent favoriser l'émergence du phénomène. Il nous semble donc nécessaire de les découvrir et de les étudier plus amplement dans le futur.

### **Des boucs-émissaires miroirs de leurs contextes organisationnels d'émergence**

Deuxièmement, ce travail permet d'associer des contextes de changement précis à des boucs-émissaires particuliers. Ceux qui sont identifiés ici se rapprochent de catégories déjà évoquées par les auteurs (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983 ; Gemmill, 1989 ; Lhullier, 2002 ; Uhalde, 2005). Mais il apparaît bien que la stigmatisation du bouc-émissaire est avant tout le produit social

des interactions entre la cible et le collectif dans un contexte donné (Goffman, 1975 [1963]). Aussi, les résultats nous invitent à penser que les boucs-émissaires ne le deviennent que parce que leurs traits les associent aux appréhensions en cours. Ceux que nous avons identifiés ici sont des nouveaux arrivants, encore mal intégrés et porteurs de stigmates qualifiés d'intrinsèques (lorsqu'ils sont liés à la nature du bouc-émissaire) et d'extrinsèques (lorsqu'ils sont relatifs au comportement du bouc-émissaire). Il s'agit plus précisément de femmes arrivant dans des collectifs à la culture virile ; de jeunes recrues intégrant des collectifs d'anciens ; et de cadres managérialistes parachutés ou évoluant au sein de collectifs attachés à une tradition de service public.

Il est à remarquer que ces figures font largement écho à des problématiques bien connues des organisations, faisant l'objet de champs de recherche à part entière, et qui profiteraient sans doute d'une telle grille d'analyse dans leurs développements. Ainsi, la féminisation des professions à dominante masculine est désormais fréquente dans de nombreux métiers (e.g., ingénieur, pompier, policier) (Malochet, 2007) et comme le constate Pruvost (2008), l'indifférenciation du genre dans une culture virile, passe par la déféminisation et la virilisation des femmes. La force physique et mentale étant élevée au rang de compétences professionnelles, les femmes jugées plus fragiles sont alors disqualifiées, a fortiori lorsqu'elles refusent la virilisation qui leur est imposée. De même, les changements organisationnels et l'introduction de nouvelles normes induites par le management s'avèrent propices à l'émergence de conflits intergénérationnels au travail (Huyez-Levrat, 2007). Enfin, certains travaux associent déjà les transformations de type 'Nouveau Management Public' aux phénomènes de harcèlement (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012) qui pourraient être relus à partir de ce cadre d'analyse. Plutôt que de nourrir une approche catégorielle des conflits, du harcèlement et de la discrimination au travail, ces résultats semblent à même de fournir des leviers de compréhension originaux et d'actions organisationnelles nouvelles. Ces situations pourraient ainsi être interrogées sous l'angle de la crise qu'elles traduisent et du rôle que les différents protagonistes - le collectif, la personne victime, la ligne managériale – jouent pour la réguler.

Du reste, l'investigation des situations de changement où les victimes émissaires sont celles qui refusent de changer, contrairement au reste du collectif pourrait opportunément compléter cette étude.

### **Des accès indirects à l'étude des boucs-émissaires en organisation**

Troisièmement, la difficulté que suppose l'étude des boucs-émissaires, phénomène en partie dénié par la plupart de ses protagonistes (Girard, 1982), explique sans doute le manque de travaux sur le sujet, y compris en sciences des organisations (Desmond & Kavanagh, 2003). Cela justifie à notre sens la recherche de dispositifs méthodologiques à même de le mettre au jour. Dans notre cas, il nous semble a posteriori qu'aborder le phénomène par des voies détournées a facilité son étude. Par ailleurs, si nos résultats n'ont pu être confrontés au jugement systématique de tous les protagonistes, cette limite a pu être en partie contournée par le croisement des regards portés sur la situation et le renfort d'échanges informels. Néanmoins, cette étude, de nature exploratoire, reste limitée par les méthodes qu'elle emploie.

À l'avenir, il nous paraît nécessaire de mettre au point des dispositifs adaptés à l'investigation du phénomène. Pour être efficaces, ils devront tenir compte de son caractère dénié, sensible, collectif, dynamique et processuel. Plusieurs pistes de designs méthodologiques seraient à

explorer selon qu'elles visent à étudier les contextes d'émergence du phénomène ou ses modes de régulation. Il pourrait ainsi être intéressant, dans les contextes que nous avons identifiés comme susceptibles de produire le phénomène (e.g., féminisation des métiers masculins, etc.), d'accompagner les entreprises dans sa gestion préventive et d'ainsi approfondir l'identification de ses facteurs d'émergence. Des recherches-actions, conduites par des chercheuses et chercheurs aidant des organisations à gérer des situations de crise dans des collectifs, seraient aussi l'occasion de collecter des données riches, avec une position légitime (non clandestine) afin d'expérimenter les différents modes de régulation de la bouc-émisairisation (et de suivre le post-intervention pour apprécier, à moyen terme, l'évolution du processus et de son issue).

#### **ACTIONS ET INTERACTIONS DES PROTAGONISTES DE LA BOUC-EMISSAIRISATION**

Cette étude vient nuancer la lecture déterministe des réactions des protagonistes de la bouc-émisairisation (e.g., Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989) en pointant la multiplicité et les interactions des actions mises en œuvre par le bouc-émisairisateur et son encadrement. Dans l'optique d'identifier une typologie des actions des protagonistes de la bouc-émisairisation et leurs déterminants, deux voies de recherche sont proposées.

##### **Des actions multiples de la part des protagonistes de la bouc-émisairisation**

D'abord, d'après nos résultats, les boucs-émisairisateurs ne sont pas toujours passifs face à leur sort. Tout comme les victimes de stress (Lazarus & Folkman, 1984), de violence (Zapf & Gross, 2001), d'ostracisme (Grima & Muller, 2006) ou de mécontentement (Hirschman, 2011[1970]), ils mobilisent au contraire des actions résultant d'une articulation complexe entre le combat et la fuite. Bien que comme le prévoit la littérature, les boucs-émisairisateurs puissent confirmer leur exclusion en évitant leurs persécuteurs (Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989), certains usent au contraire de actions défensives (départ, lutte contre le stigmaté, lutte contre la persécution). Comme c'est le cas pour les victimes de violence en général, ce sont les boucs-émisairisateurs les moins intimidés qui tentent de confronter leurs agresseurs, qui demandent l'intervention d'un supérieur hiérarchique et ne s'orientent vers des comportements de fuite qu'en cas d'échec des actions précédentes (Dehue et al., 2012 ; Hogh & Dofradottir, 2001 ; Zapf & Gross, 2001).

En parallèle, ces constats nuancent le présupposé d'adhésion de la direction au parti des persécuteurs (Bonazzi, 1980 ; Casanova, 2014b ; Girard, 1982 ; Leymann, 1996) et de sa passivité face à la violence en cours (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003 ; Leymann, 1996). Conformément aux observations de Boeker (1992) et de Bonazzi (1983), dans le cas de hauts dirigeants, la direction peut effectivement incriminer des boucs-émisairisateurs 'fusibles', y compris à des échelons hiérarchiques de proximité. Dans ce cas, à l'instar de Casanova (2014b) et dans la lignée de Girard (1982), nous remarquons que prendre la défense de l'accusé, c'est prendre le risque de devenir à son tour bouc-émisairisateur. Pour autant, d'après nos résultats, certains supérieurs hiérarchiques offrent tout de même leur soutien aux boucs-émisairisateurs. Dans ce cas précis, la situation peut être associée au « triangle infernal » de Karpman (1968) qui rend compte d'une relation impliquant une victime, un persécuteur et un sauveur, en l'occurrence la direction. Cela étant, ce travail exploratoire n'épuise certainement pas l'ensemble des actions déployées par les boucs-émisairisateurs et les dirigeants dans de tels contextes. En outre, une des limites de l'étude est sans doute de considérer les réactions des différents protagonistes comme uniformes alors qu'il est probable que des nuances existent

et que des évolutions puissent être observées.

Eu égard à ces observations et limites, il apparaît important de poursuivre l'investigation des actions déployées par les protagonistes de la bouc-émissairisation en enquêtant plus largement - mais aussi plus profondément - sur leur existence et leur multiplicité. La littérature sur l'ajustement au stress (ou coping) (Lazarus & Folkman, 1984) pourrait en cela fournir une grille de lecture solide pour identifier les différentes actions mobilisées par les boucs-émissaires et les catégoriser selon qu'elles consistent plutôt à gérer la situation (actions centrées sur le problème) ou les émotions qu'elle produit (actions centrées sur les émotions). En parallèle, il nous semble utile de s'intéresser à l'attitude des dirigeants face au phénomène, notamment à l'appui des travaux portant sur le soutien social (Greenglass, 1993). Il serait ainsi possible de rendre compte de l'éventail des comportements traduisant un soutien managérial, mais aussi de distinguer leurs formes selon les typologies de soutien professionnel hiérarchique existantes, là où nos résultats se concentrent sur le soutien perçu par ses cibles. Ce faisant, le soutien managérial pourrait être décliné selon sa modalité émotionnelle (écoute, attention, amitié etc.) ou instrumentale (Fenlason & Beehr, 1994), cette dernière forme pouvant être tangible (actions directes) ou informationnelle (conseils, informations) (Lazarus & Folkman, 1984).

À l'occasion de tels approfondissements, l'hétérogénéité animant l'attitude de chacun des protagonistes de la bouc-émissairisation - abordée ici comme un tout homogène - pourrait être mise en évidence. Il est en effet nécessaire de nuancer les actions de ces ensembles d'acteurs, et notamment en fonction du poids de chaque acteur dans le collectif et des dynamiques propres à ces collectifs. Il serait intéressant d'interroger par exemple le rôle des leaders informels, des référents officiels (en particulier : les représentants syndicaux) et de toute personne ayant une légitimité et une audience particulière dans la régulation du phénomène.

En outre, l'étude de la dynamique des interactions des protagonistes de la bouc-émissairisation constitue une voie de recherche prometteuse. Les actions des protagonistes se répondant les unes les autres, deux modes de régulation ont pu être identifiés : des dynamiques qui catalysent ou canalisent le phénomène. Une étude plus élargie permettrait d'étudier ces interactions de manière plus systématique et d'analyser de façon plus fine les combinaisons d'actions et leur ordre de succession dans le temps conduisant aux multiples issues du phénomène.

### **Les déterminants des actions des protagonistes de la bouc-émissairisation**

Ensuite, conformément aux travaux sur l'ajustement au stress et comme d'autres auteurs le constatent pour les exclus, les actions des protagonistes de la bouc-émissairisation étudiés ici sont construites en fonction du contexte (Lazarus, 1992) et des ressources sociales mobilisables (Lhuillier, 2002 ; Grima & Muller, 2006). Les données témoignent ainsi d'un recours et d'une efficacité des actions de lutte des boucs-émissaires en partie fonction de leurs ressources sociales, tandis que les opportunités de sortie potentialisent apparemment le départ. De même, il est possible de supposer que la direction privilégie le soutien du collectif persécuteur lorsqu'un risque de blocage du changement ou de contagion du stigmaté existe (Daudigeos et al., 2014), tandis qu'elle soutient le bouc-émissaire lorsqu'elle suspecte un facteur psychosocial de risque pour sa santé.

Dans ces conditions, de futurs travaux pourraient apporter des précisions quant à ces déterminants. En particulier, il semble important de s'intéresser à ce qui conditionne les choix managériaux, qui ont à l'évidence un poids essentiel dans l'évolution favorable ou défavorable de la bouc-émissairisation. Dans cet objectif, le champ de l'éthique managériale, permettrait de penser les ressorts de l'action hiérarchique comme relevant du courage managérial (Sekerka et al. 2009). Face à des situations anormales et délétères, le courage managérial s'oppose au déni managérial de la situation qui, comme le fait observer Leymann (1996), agit comme une permission tacite de persécuter. Les managers sont donc appelés à formuler une réponse moralement acceptable face à une situation risquée opposant intérêts organisationnels (e.g., la mise en place du changement) et individuels (e.g., la santé du bouc-émissaire) (Harbour & Kisfalvi, 2014). Il s'agit alors de mieux comprendre les ressorts du courage managérial dont les motivations peuvent aussi bien être personnelles, que contextuelles ou culturelles (Harbour & Kisfalvi, 2014 ; Sekerka et al. 2009). Plus largement, l'aptitude à réguler managérialement les situations de bouc-émissairisation dans le sens de leur canalisation pourrait être évaluée au regard des capacités et des possibilités qu'ont les managers à détecter et à analyser la souffrance de leurs collaborateurs, à se montrer compatissant et à y répondre par des solutions adaptées (Pezé, 2014).

Plus largement, les capacités de remise en cause du bien-fondé de la persécution semblent contingentes au contexte. Il semble que certains contextes, parce qu'ils établissent des rapports de domination au détriment des bouc-émissaires, réduisent l'efficacité des actions déployées à son encontre. À titre d'exemple, Hearn (1994) considère que la domination masculine qui anime les représentations organisationnelles viriles de la violence tend à la normaliser. Une telle configuration idéologique est susceptible de favoriser et de dissimuler des phénomènes de bouc-émissairisation au même titre qu'une configuration idéologique plus critique à l'égard des violences est plus à même d'endiguer et de faciliter sa dénonciation. Une meilleure prise en compte de ces contextes pourrait améliorer notre compréhension des ressorts de l'efficacité des actions visant à réguler les phénomènes de bouc-émissaire.

## **REGULATIONS DES ISSUES DE LA BOUC-EMISSAIRISATION**

L'enquête menée ici témoigne à la fois de la diversité des issues de la bouc-émissairisation (la réclusion, l'éviction ou la cohabitation et l'assimilation du bouc-émissaire) et des voies potentielles de leur régulation (catalyseur et canalisateur). Ce que nous avons mis en évidence vient nuancer la conviction théorique d'un processus de bouc-émissairisation univoque et d'un bouc-émissaire passif et irrémédiablement sacrifié par ses persécuteurs (Girard, 1982). Eu égard à ces éléments et conformément aux deux voies de recherche suivantes, il revient aux travaux futurs de poursuivre l'étude d'une typologie des actions et de la gestion des issues de la bouc-émissairisation.

### **Les issues typiques de la bouc-émissairisation**

Comme l'indique la littérature, nos résultats renforcent l'idée que la bouc-émissairisation est susceptible de déboucher sur l'éviction de la victime-émissaire (e.g., Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989 ; Girard, 1982). Mais l'enquête montre aussi que les bouc-émissaires peuvent quitter la configuration victimaire. Au regard de l'articulation de ces actions, il apparaît que la persécution peut être poursuivie, affaiblie ou interrompue. Plutôt qu'un processus uniforme, ce sont donc quatre issues différentes qui ont été dégagées quant à la bouc-émissairisation.

La réclusion et l'éviction correspondent à un processus renforcé, tandis que l'assimilation et la cohabitation relèvent d'une entrave du processus. Les issues régulées de la bouc-émisairisation font écho aux travaux de Wu, Yim, Kwan et Zhang (2012) qui remarquent que certains exclus parviennent à être réintégrés dans un collectif alternatif ou dans leur collectif initial et à ceux de Charreire-Petit et Cusin (2013) témoignant du parcours de résilience d'un lanceur d'alerte (*whistleblower*).

À l'aune de ces éléments, nous observons que le collectif peut effectivement s'engager quasi-unanimement et durablement dans la persécution et l'exclusion du bouc-émisairisé, mais aussi que le comportement de cette victime et celui de la direction sont à même d'endiguer les violences et de provoquer une réintégration partielle ou complète de la victime. Lorsque la persécution est dénoncée par le bouc-émisairisé et/ou disqualifiée par la direction, le bien-fondé du déchainement violent est questionné. Cela montre la capacité des persécuteurs à réinterroger la stigmatisation qu'ils infligent (Cusin et Mayo, 2016) et que les effets de domination naturalisant la violence symbolique (Bourdieu & Passeron, 1970) peuvent être délégitimés par ses acteurs. Si nous souscrivons à l'idée de Lutgen-Sandvik (2006) affirmant que les actions collectives de lutte contre la violence sont les plus efficaces, nos résultats pointent surtout le rôle déterminant de la direction et de son soutien envers la victime, dans l'affaiblissement du processus.

Finalement, alors que les phénomènes de harcèlement sont souvent lus comme des dynamiques interindividuelles entre les harceleurs et les harcelés (Hirigoyen, 1998 ; Poilpot-Rocaboy, 2000), la grille d'analyse proposée ici permet de réintégrer les dynamiques collectives illustrées par Leymann (1996) et Sirota (2017) et les déterminants organisationnels dont Bouville et Campoy (2012) soulignent l'importance. De même, nos résultats rendent compte du phénomène au niveau d'une équipe de travail là où les travaux précédents l'abordent majoritairement à une échelle plus large (e.g., une organisation ou plusieurs organisations bouc(s)-émisairisé(s)) (Bonazzi, 1983 ; Daudigeos et al., 2014).

Pour aller plus loin, les travaux doivent selon nous s'engager dans la poursuite de l'identification des différentes issues du phénomène afin d'en fournir une typologie complète à partir de l'étude d'un plus grand nombre de situations de boucs-émisairisés. Il serait ainsi possible de trouver d'autres formes de dénouements positifs et d'en repérer les mécanismes. L'enjeu est fort car c'est sur ce repérage que repose la mise au jour de voies de lutte efficace contre le renforcement du processus de bouc-émisairisation.

### **Le développement de voies de prévention et de gestion du phénomène**

Les conséquences délétères du bouc-émisairisé en organisation nous imposent de réfléchir à sa prévention et à sa gestion, qui plus est, dans nos sociétés post-modernes où la montée des incertitudes au travail (Castel, 2009) cohabite avec la dénonciation massive de la violence qui en découle (Mucchielli, 2008). S'il paraît illusoire de croire en la suppression définitive de cette violence en terrain organisationnel, la régulation de son occurrence semble néanmoins réaliste et souhaitable (Favaro, 2014). D'autant que la directive-cadre européenne du 12 juin 1989 oblige les employeurs à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé de leurs employés au travail, et que les dispositifs visant à protéger la santé mentale des travailleurs et à endiguer les violences qui les concernent sont de plus en plus attendus et prégnants en France. Notre enquête permet donc de formuler plusieurs voies de prévention primaire

(limitant le risque d'émergence), secondaire (endiguant le processus en cours) et tertiaire (agissant a posteriori) s'agissant des phénomènes de bouc-émissairisation en organisation. Pour confirmer ou infirmer leur efficacité, celles-ci gagneraient à être mises à l'épreuve du réel dans le cadre, par exemple, d'une recherche-action dédiée. En parallèle, il serait intéressant de prêter une attention future aux dispositifs déjà mis en place par les organisations pour gérer les phénomènes de conflits collectifs au travail. Les paragraphes suivants détaillent les préconisations managériales tirées de cette recherche.

En amont du phénomène, nos résultats témoignent de l'intérêt d'agir sur le contexte d'émergence. Si le recours au bouc-émissaire se substitue aisément à l'absence de réponse organisationnelle face aux inquiétudes et aux conflits latents (Daudigeos et al., 2014), c'est que le management tient un rôle notoire dans son déclenchement. Ce dernier doit absolument tâcher de prévenir et de gérer au mieux les crises, s'il ne veut pas qu'elles débouchent sur le recours à des boucs-émissaires. Pour éviter la personnification des problèmes organisationnels, trois leviers nous semblent potentiellement efficaces. D'abord, le management doit traiter au mieux les préoccupations que le changement suscite chez ses destinataires (Bareil, Savoie & Meunier, 2007) en l'accompagnant de façon adéquate. Ensuite, il doit faire en sorte de permettre et d'animer la médiation professionnelle autour du travail, de sa qualité et de ses transformations (Detchessahar, Gentil, Grevin et al., 2015). Enfin, il peut agir sur la culture du collectif en sensibilisant ses membres à la diversité et en affirmant son engagement contre les violences au travail.

Lorsque le processus s'enclenche toutefois, cette contribution montre que ni l'exclusion ni l'exfiltration du bouc-émissaire ne suffisent à interrompre le processus qui est toujours susceptible de perdurer via un substitut. Au contraire, il apparaît clairement que le soutien de la direction est essentiel pour endiguer le phénomène tout comme la détention de ressources sociales par le bouc-émissaire. Or il peut être difficile pour l'encadrement de prendre le recul nécessaire face à ce type de situation et de savoir précisément comment y réagir au mieux. De même, il n'est pas certain que le bouc-émissaire puisse disposer d'alliés dans sa lutte. Aussi, il semble primordial de mettre en place des procédures internes de lutte contre les violences et des possibilités de recours au conseil, à de l'expertise et/ou des soins externes lorsque ces procédures ne suffisent pas. Ce faisant, il s'agit d'organiser les conditions d'alerte en cas d'agissements violents, de recueillir des témoignages, d'enclencher des médiations entre les protagonistes de ces violences, et d'analyser leurs origines organisationnelles. Dannaïu et Meynckens-Fourez (2015) suggèrent en particulier d'aider les protagonistes de la bouc-émissairisation à sortir de leur rôle en prenant du recul pour réfléchir ; en évitant l'escalade symétrique ; en s'interrogeant sur les relations et les coalitions au sein du collectif et en construisant un discours audible pour les autres.

Enfin, une fois le bouc-émissairisation terminée, il revient là encore au management d'en solder les conséquences. Il s'agit alors de sanctionner justement les persécuteurs et de réparer les conséquences de ces agissements pour les victimes. Pour finir, afin de tirer profit de ce phénomène regrettable, il est indispensable d'en analyser rétrospectivement les causes, de formuler le problème sous-jacent en termes organisationnels, et d'y répondre afin de prévenir la résurgence de la bouc-émissairisation.

## **CONCLUSION**

Pour conclure, cette étude exploratoire avait pour ambition de comprendre comment les protagonistes de la bouc-émissairisation participent à réguler le phénomène. Les résultats ont

permis de mettre en exergue quatre issues de bouc-émissairisation conduisant à la réclusion, l'éviction, l'assimilation ou la cohabitation du bouc-émissaire. Il est apparu que la bouc-émissairisation pouvait être renforcée ou entravée et que ce dénouement résultait de l'articulation des différentes actions menées par les protagonistes du phénomène. Cela étant, cet article permet d'enrichir les travaux en anthropologie, en psycho-sociologie et en sciences des organisations, en montrant que loin d'être linéaire, la bouc-émissairisation peut au contraire être régulée par ses protagonistes. Finalement, cette étude nous interroge sur la capacité des acteurs organisationnels à ignorer sciemment, voire à souscrire aux violences et injustices en cours. Dans le même temps, elle nous engage dans un effort herméneutique pour comprendre l'intolérable (Linstead, 2013), là où chercheurs et praticiens, comme les premiers spectateurs du film de Fritz Lang (évoqué en ouverture de ce papier), sont parfois tentés de fermer les yeux. Afin d'entraver au mieux les phénomènes de bouc-émissairisation en organisation, nous invitons les recherches futures à poursuivre leurs investigations pour nous aider à mieux le voir et le décrypter.

## REFERENCES

- Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 10–24. doi: 10.7202/1011413ar
- Autissier, D., Vandangeon, I. & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : Concepts-clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod.
- Ayerbe, C. & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37–62.
- Bareil, C., Savoie, A. & Meunier, S. (2007). Patterns of discomfort with organizational change. *Journal of Change Management*, 7(1), 13–24. doi: 10.1080/14697010701232025
- Berkowitz, L. (1962). *Aggression: A social psychological analysis*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Boecker, W. (1992). Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top. *Administrative Science Quarterly*, (37), 400–421. doi: 10.2307/2393450
- Bonazzi, G. (1980). Pour une sociologie du bouc émissaire dans les organisations complexes. *Sociologie du Travail*, 22(22), 300–323. doi: 10.3406/sotra.1980.1640
- Bonazzi, G. (1983). Scapegoating in complex organizations: The results of a comparative study of symbolic blame-giving in Italian and French Public Administration. *Organization Studies*, 4(1), 1–18. doi: 10.1177/017084068300400101
- Bourdieu, P. & Passeron, J. C. (1970). *La reproduction des éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Editions de Minuit.
- Bodier, M. & Wolff, L. (2018). *Les facteurs psychosociaux de risque au travail*. Editions Octares.
- Bouville, G. & Campoy, E. (2012). Une approche organisationnelle du harcèlement moral. *@GRH*, (3), 53–78. doi: 10.3917/grh.123.0053
- Branch, S., Ramsay, S. & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x
- Casanova, R. (2009). Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel. *Contradictions*, (149). HAL Id: hal-01668749, version 1.
- Casanova, R. (2014a). Observatoire du bouc-émissaire et des violences institutionnelles. Retrieved from <http://bouc-émissaire.com/>
- Casanova, R. (2014b). Bouc émissaire. *Les Cahiers Dynamiques*, 60(2), 37–43. doi: 10.3917/lcd.060.0037
- Castel, R. (2009). *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu : Travail, protections, statut de l'individu*. Le Seuil.
- Chabaud, D. & Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : Un second choix ? *M@n@gement*, 9(3), 199–221. doi: 10.3917/mana.093.0199
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2000). *La violence au travail*. Bureau International du Travail.
- Charreire-Petit, S. & Cusin, J. (2013). Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle. *M@n@gement*, 16(2), 142–175. doi: 10.3917/mana.162.0142

- Cusin, J. & Maymo, V. (2016). Post-bankruptcy stigmatization of entrepreneurs and bankers' decisions to finance. *M@n@gement*, 19(4), 305.
- Danniau, S. & Meynckens-Fourez, M. (2015). Bouc émissaire dans les institutions : Pistes pour sortir de ce positionnement. *Thérapie Familiale*, 36(4), 409–422. doi: 10.3917/tf.154.0409
- Daudigeos, T., Pasquier, V. & Valiorgue, B. (2014). Bouc-émissaires, lynchages médiatiques et contestation des pratiques irresponsables des firmes multinationales. *Revue de l'Organisation Responsable*, 9(2), 46–59. doi: 10.3917/or.092.0046
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T. & Pouwelse, M. (2012). Coping with bullying at work and health related problems. *International Journal of Stress Management*, 19(3), 175. doi: 10.1037/a0028969
- Desmond, J. & Kavanagh, D. (2003). Organization as containment of acquisitive mimetic rivalry: The contribution of René Girard. *Culture & Organization*, 9(4), 239–251. doi: 10.1080/1475955042000195427
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations : Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63–89. doi: 10.3917/grh.153.0063
- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). *Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail*. Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.
- Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H. et al. (1939). *Frustration and aggression*. Yale University Press. doi: 10.1037/10022-000
- Douglas, T. (1995). *Scapegoats: Transferring blame*. Routledge.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 3–9.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 112(2), 29–42. doi: 10.3917/geco.112.0029
- Eagle, J. & Newton, P. M. (1981). Scapegoating in small groups: An organizational approach. *Human Relations*, 34(4), 283–301. doi: 10.1177/001872678103400403
- Favaro, M. (2014). Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir. *Notes scientifiques et techniques de l'INRS*, NS 320.
- Fenlason, K. J. & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 157–175. doi: 10.1002/job.4030150205
- Frazer, S. J. G. (1981). *Le rameau d'or*. Robert Laffont.
- Gemmill, G. (1989). The dynamics of scapegoating in small groups. *Small Group Research*, 20(4), 406–418. doi: 10.1177/104649648902000402
- Girard, R. (1972). *La violence et le sacré*. Grasset.
- Girard, R. (1977). *Mensonge romantique et vérité romanesque*. Grasset.
- Girard, R. (1982). *Le bouc émissaire*. Grasset.

- Goffman, E. (1975 [1963]). *Stigmate : Les usages sociaux des handicaps*. Les Editions de Minuit.
- Gollac, M. & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* (Rapport au collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011). Retrieved from <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/114000201.pdf>
- Greenglass, E. R. (1993). The contribution of social support to coping strategies. *Applied Psychology*, 42(4), 323–340. doi: 10.1111/j.1464-0597.1993.tb00748.x
- Grima, F. & Muller, R. (2006). Faire face à la violence au travail : Le cas de la placardisation. *Gérer et Comprendre*, 85, 37–48.
- Hearn, J. (1994). The organization(s) of violence: Men, gender relations, organizations, and violences. *Human Relations*, 47(6), 731–754. doi: 10.1177/001872679404700608
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. Sage.
- Harbour, M. & Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder: An exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 493–515. doi: 10.1007/s10551-013-1835-7
- Hirigoyen, M. F. (1998). *Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien*. La Découverte.
- Hirschman, A. O. (2011/1970). *Exit, voice, loyalty: Défection et prise de parole*. Editions de l'Université de Bruxelles.
- Hogh, A. & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485–495. doi: 10.1080/13594320143000825
- Huyez-Levrat, G. (2007). 'Jeunes vendeurs' contre 'vieux techniciens', des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? *Formation Emploi*, 99(3), 47–60.
- INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) (2018/2015). Dossier : *Risques Psychosociaux* (RPS), disponible en ligne. Retrieved from <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/consequences-salaries.html>
- Karpman, S. B. (1968). Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L. et al. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. doi: 10.1111/padm.12040
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. doi: 10.2307/259349
- Lazarus, R. S. (1992). Coping with the stress of illness. *WHO Regional Publications. European Series*, (44), 11–31.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. In W. D. Gentry (Ed.), *The handbook of behavioral medicine* (pp. 282–325). Guilford.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing : La persécution au travail*. Seuil.
- Lhuillier, D. (2002). *Placardisés des exclus dans l'entreprise*. Seuil.

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic Inquiry*, 289(331), 289–327.
- Linstead, S. (2013). Organizational bystanding: Whistleblowing, watching the work go by or aiding and abetting? *M@n@gement*, 16(5), 680–696. doi: 10.3917/mana.165.0680
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406–433. doi: 10.1080/03637750601024156
- Malochet, G. (2007). La féminisation des métiers et des professions. Quand la sociologie du travail croise le genre. *Sociologies Pratiques*, (1), 91–99. doi: 10.3917/sopr.014.0091
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis*. Sage.
- Miossec, Y. (2011). Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité. *Le Travail Humain* 74(4), 341–363. doi: 10.3917/th.744.0341
- Moriceau, J. L. (2003). La répétition du singulier : Pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas. *Revue Sciences de Gestion*, (36), 113–140.
- Mucchielli, L. (2008). Une société plus violente ? *Déviance et Société*, 32(2), 115–147. doi: 10.3917/ds.322.0115
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419. doi: 10.1177/014920639802400305
- Notelaers, G., De Witte, H. & Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 487–504. doi: 10.1080/13594320903007620
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2005). *L'analyse qualitative à l'aide des catégories conceptualisantes. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Collin.
- Pezé, S. (2014). Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs : De la compassion à la régulation. *La Revue des Conditions de Travail, ANACT*, (1), 171–178.
- Pichault, F. & Schoenaers, F. (2012). Le middle management sous pression. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 18(45), 121–150. doi: 10.3917/rips1.045.0121
- Pinto, J. (2014). Expanding the content domain of workplace aggression: A three-level aggressor–target taxonomy. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 290–313. doi: 10.1111/ijmr.12021
- Poilpot-Rocaboy, G. (2000). Le processus du harcèlement professionnel. *Revue Française de Gestion*, 127, 31–51.
- Pruvost, G. (2008). Le cas de la féminisation de la Police nationale. *Idées Economiques et Sociales*, 153(3), 9–19. doi: 10.3917/idee.153.0009
- Reynaud, J. D. (1997/1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* Armand Colin.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of

- workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231. doi: 10.1177/0149206312466141
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1–12.
- Sainsaulieu, R., Francfort, I., Osty, F. & Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41–68. doi: 10.1177/1094428104272000
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P. & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565–595. doi: 10.1007/s10551-008-0017-5
- Sigaut, F. (1990). Folie, réel et technologie. *Techniques et Culture*, 15, 167–179. doi: 10.4000/tc.753
- Sirota, A. (2017). *Pervers narcissiques : Comprendre, déjouer, surmonter*. Le Manuscrit.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642. doi: 10.5465/amj.2006.22083020
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178. doi: 10.1002/ejsp.2420010202
- Tarde, G. (1993 [1890]). *Les lois de la contagion imitative*. Kimé Editeur.
- Uhalde, M. (2005). Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 135–154. doi: 10.3917/rdli.047.0135
- Uhalde, M. (2016). *Crise sociale et transformation des entreprises*. L'Harmattan.
- Van de Ven, A. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498. doi: 10.1002/smj.4250131013
- Wu, L.-Z., Yim, F. H., Kwan, H. K. & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178–199. doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522. doi: 10.1080/13594320143000834

**Tableau A. Extrait du codage de nos données**

	<b>Etape 1 Apparition de la crise</b>	<b>Etape 2 Choix d'une victime émissaire</b>	<b>Etape 3 Sacrifice du bouc-émissaire</b>	<b>Etape 4 Actions des protagonistes</b>	<b>Etape 5 Nouvel ordre social</b>
	La crise menace l'ordre établi et oppose les membres du collectif, les signes victimaires émergent	Le collectif repère une victime consensuelle, incarnant la menace, la stigmatise et l'incolpe	Le collectif violente la victime qui est maintenue dans un entre-deux social	Le bouc-émissaire et la direction réagissent face au sacrifice du bouc-émissaire	Le collectif se reconfigure
<b>Cas A</b>	<p><b>Managérialisation de l'entreprise :</b> « L'ambiance est un peu Big Brother et je n'adhère pas du tout à ce genre de truc [...] Tout est contrôlé, enregistré, le moindre clic, la moindre touche sur le clavier. Plus de liberté ! » (O1a) « Je trouve que ce n'est plus du tout le même métier. [...] Un robot travaille pour nous finalement [...] Tous les trains sont programmés et on fait de la surveillance. Avant, c'était nous qui faisons rouler les trains. » (O1a) « Cet agent circulation vient d'intégrer un nouveau poste d'aiguillage automatisé. Il est critique vis à vis d'un management qui lui a ôté de l'initiative. Cet agent interroge : "peut-on à la fois nous confiner dans la routine et nous demander d'être responsables lorsque se produisent des événements exceptionnels ?" » (extrait d'une revue interne sur la prospective des métiers à FERR)</p>	<p><b>Stigmate extrinsèque :</b> « En management, il [M1] est hyper nul. Il est hyper flippé tout le temps. Ce n'est pas ce qu'on attend d'un dirigeant de proximité [...] C'est lié à son incompétence » (O1a)</p>	<p><b>Raillerie, court-circuitage et disqualification professionnelle</b> « Parfois on se fout ouvertement de lui, quand on est pris dans l'euphorie de la surenchère. » (O1a) « L'autre DPX qui est assis en face de lui... C'est lui que je vais voir maintenant. » (O1a) « Quand ils ont un besoin quelconque, ils vont directement voir le N+2. [...] on a le sentiment d'être zappé. » (M1) <i>[Est-ce que la relation avec votre dirigeant de proximité a évolué depuis notre dernier entretien ?]</i> « Je n'en ai plus rien à foutre. C'est bonjour, au revoir. <i>[et avec le reste de l'équipe ?]</i> » « M1 n'est pas crédible du tout. C'est un sentiment général. » (O1a)</p>	<p><b>Réaction du bouc-émissaire : départ du collectif</b> « Je me suis abonné aux offres de postes. [...] » (M1) <b>Réaction de la direction : soutien du collectif</b> « On n'a pas le sentiment de hiérarchie. [...] Il y a une hiérarchie, c'est indéniable, mais on ne la ressent pas du tout. » (M1) « Quand on fait tout pour que ça se passe bien et qu'on s'entend dire : « Tu es dur avec lui ! [de la part de sa hiérarchie] » (M1) « J'ai l'impression que, plus je monte en grade dans la société et moins on m'en dit. Les agents ont plus d'informations que nous. » (M1)</p>	<p><b>Eviction du bouc-émissaire</b> « Le management est parfois usant. La petite idée, ce serait un poste sans management, c'est une certitude, mais lequel ? » (M1)</p>

	<b>Etape 1 Apparition de la crise</b>	<b>Etape 2 Choix d'une victime émissaire</b>	<b>Etape 3 Sacrifice du bouc-émissaire</b>	<b>Etape 4 Actions des protagonistes</b>	<b>Etape 5 Nouvel ordre social</b>
	La crise menace l'ordre établi et oppose les membres du collectif, les signes victimaires émergent	Le collectif repère une victime consensuelle, incarnant la menace, la stigmatise et l'incolpe	Le collectif violence la victime qui est maintenue dans un entre-deux social	Le bouc-émissaire et la direction réagissent face au sacrifice du bouc-émissaire	Le collectif se reconfigure
<b>Cas B</b>	<p><b>Managérialisation de l'entreprise :</b> « L'ambiance est un peu Big Brother et je n'adhère pas du tout à ce genre de truc [...] Tout est contrôlé, enregistré, le moindre clic, la moindre touche sur le clavier. Plus de liberté ! » (O1a) « Je trouve que ce n'est plus du tout le même métier. [...] Un robot travaille pour nous finalement [...] Tous les trains sont programmés et on fait de la surveillance. Avant, c'était nous qui faisons rouler les trains. » (O1a) « Cet agent circulation vient d'intégrer un nouveau poste d'aiguillage automatisé. Il est critique vis à vis d'un management qui lui a ôté de l'initiative. Cet agent interroge : "peut-on à la fois nous confiner dans la routine et nous demander d'être responsables lorsque se produisent des événements exceptionnels ? » (extrait d'une revue interne sur la prospective des métiers à FERR)</p>	<p><b>Stigmate extrinsèque :</b> « Ils ont fait venir quelqu'un qui sort des Mines, un stratège [D1] [...] des Mines, on sort avec des dents comme ça. On sait se vendre. On sait se placer. Mais on n'en a rien à foutre du facteur humain. [...] Il est sûrement très bien au niveau de la stratégie, mais il ne connaît rien au chemin de fer. » (O1a) « Un jeune qui va arriver en sortant des hautes-études pour commander des vieux briscards, c'est sûr que ça doit être dur pour lui. » (O1b)</p>	<p><b>Propos désobligeants, insultes, menaces</b> D1 a été raillé, mis à l'écart par plusieurs membres de son équipe. Des altercations ont éclaté avec des opérateurs auxquels il avait interdit de lire sur les tables d'aiguillage. D1 a été vu en train de pleurer à la suite de ces heurts (discussions informelles retranscrites) « C'est monté un jour, deux jours et au troisième, c'est parti en cacahuètes [<i>le directeur s'est fait insulter et menacer</i>] Il était tout rouge, avec les larmes qui coulaient. » (O1a)</p>	<p><b>Réaction du bouc-émissaire : départ du collectif</b> [...] Je crois qu'il va monter sur Paris à la Direction de X. Mais je ne sais pas exactement ce qu'il va faire. Si personne ne lui fait comprendre qu'il se trompe...» (O1a)</p> <p><b>Réaction de la direction : soutien du collectif</b> « On a eu une réunion syndicale. Le boss de ce syndicat est apparemment un proche de [directeur FERR]. Il [le directeur FERR] l'a appelé [D1]. Il lui a dit qu'il fallait qu'il change très vite parce que ça allait péter. » [...] Trois jours après, il est arrivé avec une feuille, la queue entre les jambes comme on dit, en disant qu'il fallait qu'on parle et qu'il fallait tout remettre à plat. Il a pris un coup de massue » (O1a)</p>	<p><b>Eviction du bouc-émissaire</b> [...] Il va partir loin. J'ai aussi des amis très bien placés dans la boîte. Ils hallucinent. Ils se font un peu de souci pour lui parce qu'apparemment il n'a pas la fibre. » (O1a)</p>

	<b>Etape 1 Apparition de la crise</b>	<b>Etape 2 Choix d'une victime émissaire</b>	<b>Etape 3 Sacrifice du bouc-émissaire</b>	<b>Etape 4 Actions des protagonistes</b>	<b>Etape 5 Nouvel ordre social</b>
	La crise menace l'ordre établi et oppose les membres du collectif, les signes victimaires émergent	Le collectif repère une victime consensuelle, incarnant la menace, la stigmatise et l'inculpe	Le collectif violente la victime qui est maintenue dans un entre-deux social	Le bouc-émissaire et la direction réagissent face au sacrifice du bouc-émissaire	Le collectif se reconfigure
<b>Cas C</b>	<p><b>Managérialisation de l'entreprise :</b></p> <p>« On avait un dirigeant de proximité très cool. [...] il avait quinze ans de boîte. Il ne fallait pas lui parler de productivité, de régularité, de rigueur. Il s'en foutait. C'était l'ancienne génération. » (O2a)</p> <p>« Quand je suis arrivé, ils ont retenu une phrase. Je l'ai fait exprès et ça les avait un peu choqués : « Je ne suis pas une assistante sociale. Je suis dirigeant de proximité et je ne suis pas là pour faire du social. » (M2)</p> <p>« Ils [la direction] n'en ont rien à foutre de renseigner les clients. Tout ça, ce sont des tableaux Excel : régularité, agents présents sur les quais, agents qui ont bien répondu à la question. Tout ça, c'est des chiffres, des histoires de gros sous. Il n'y a pas de rapports humains. Aider une petite vieille, ils n'en ont rien à foutre. » (O2a)</p> <p>« On nous demande de plus en plus de traçabilité pour, en cas de soucis, avoir une trace de ce qu'il s'est passé, savoir qui a fait quoi, à quel moment, et qui est fautif. » (O2b)</p>	<p><b>Stigmate extrinsèque :</b></p> <p>« Ça n'était pas la bonne pédagogie avec notre équipe. Nous, on aime bien le dialogue. On veut du soutien, un dirigeant de proximité qui a de la poigne, qui va se battre pour ses agents. On se battra pour lui, c'est pareil. On a une culture d'équipe, de meute. On a besoin d'un chef sur lequel on peut compter. Un chef solidaire, pas un dictateur. » (O2a)</p>	<p><b>Propos désobligeants, provocations, disqualification professionnelle et isolement social</b></p> <p>« Les agents aiment bien le chercher. C'est comme ça, c'est humain. [...] Si j'étais [M2], c'est clair et net, je n'aurais jamais gardé mon sang-froid. Parfois il reste de marbre, très calme. Moi, j'aurais craqué. » (O2a)</p>	<p><b>Réaction du bouc-émissaire : lutte contre le stigmate</b></p> <p>« Ce qui a changé ? Peut-être mon approche personnelle. Ça m'a été un peu reproché. On me trouve distant avec les agents, ou plutôt les agents me trouvent distants [...] Lors des réunions d'équipe, j'ai un peu recadré les choses. J'ai dit les missions de chacun, celles d'un dirigeant de proximité et celles d'un assistant dirigeant de proximité [...] que s'ils voulaient me parler, la porte était ouverte. (M2)</p> <p><b>Réaction de la direction : soutien ambivalent</b></p> <p>« On avait parlé un peu avant avec le directeur d'unité opérationnelle. On avait décidé de réduire la sanction et de la passer à un jour avec sursis. Si jamais ça devait se reproduire... Finalement quand le directeur d'unité opérationnelle a un peu entendu parler de Prud'hommes, on ne peut pas dire qu'il a eu peur mais il a encore réduit le niveau de la sanction, à blâme avec inscription. » (M2)</p>	<p><b>Assimilation du bouc-émissaire</b></p> <p>« Ses agents ne peuvent pas lui reprocher de ne pas avoir travaillé comme il faut. Ça n'était vraiment pas facile. » (M3b)</p> <p>« Mon adjoint s'est rendu compte qu'il a été beaucoup manipulé [pour agir contre moi], Aujourd'hui il a pris beaucoup de recul par rapport à ça. » (M2)</p>

	<b>Etape 1 Apparition de la crise</b>	<b>Etape 2 Choix d'une victime émissaire</b>	<b>Etape 3 Sacrifice du bouc-émissaire</b>	<b>Etape 4 Actions des protagonistes</b>	<b>Etape 5 Nouvel ordre social</b>
	La crise menace l'ordre établi et oppose les membres du collectif, les signes victimaires émergent	Le collectif repère une victime consensuelle, incarnant la menace, la stigmatise et l'incolpe	Le collectif violente la victime qui est maintenue dans un entre-deux social	Le bouc-émissaire et la direction réagissent face au sacrifice du bouc-émissaire	Le collectif se reconfigure
<b>Cas D</b>	<p><b>Managérialisation de l'entreprise :</b></p> <p>« Il n'y a plus de convivialité comme avant. C'est à cause de la façon dont on est dirigé [...] Aujourd'hui, ils ont cassé tout ça. Pour qu'on ne soit plus solidaire, pour qu'on ait moins d'affinités, pour les grèves, etc. Je pense que c'est pour ces raisons. (O3b)</p> <p>« Aujourd'hui, c'est : « Je fais mon travail de mon côté et dès que j'ai fini, je m'en vais. » Il n'y a plus de convivialité comme avant. [...] C'est lié à la façon dont on est dirigé. » (O3b)</p> <p>« Il y a aussi des attachés cadres qui arrivent et qui ne connaissent pas forcément le fonctionnement de la boîte, qui n'ont pas forcément l'expérience. » (dirigeant de proximité-informateur clef)</p> <p>« [...] Les jeunes diplômés ont bouleversé une hiérarchie qui était en place. » (RRH-Informateur clef)</p> <p>« On met beaucoup de choses en place en ce moment. D'ailleurs les agents se sentent un peu oppressés. On fait plus attention à leur prise de poste, à la sécurité. On est toujours derrière eux. On rajoute des règles. » (M3a)</p> <p>« Le dirigeant de proximité, il est là à la base pour notre bien-être, pour notre confort, notre sécurité. Au fur et à mesure du temps, le dirigeant de proximité se transforme en juge et en « police » [...] C'est en train de devenir comme le privé. » (O3a)</p>	<p><b>Stigmate extrinsèque :</b></p> <p>« Au départ [...] ils avaient un mauvais a priori sur moi. En plus, je viens du privé. J'avais une façon de parler pas du tout [du métier]. » (M3a)</p> <p>« [Nom de M3a] Il n'avait aucune connaissance de FERR quand il est arrivé sur le poste. » (M3b)</p>	<p><b>Raillerie, court-circuitage et disqualification professionnelle, propos désobligeants</b></p> <p>« Quand j'allais veiller sur la sécurité, les mecs faisaient des fautes de sécurité devant moi. Ils s'en fichaient que je sois là. [...] Une fois je suis allé en voir un pour lui faire signer un papier. Il a raturé mon papier que je m'étais embêté à faire toute la journée. Je lui ai dit que je ne comprenais pas, qu'il fallait qu'il m'explique ce qu'il se passe. Il m'a dit : « Il n'y a rien. C'est physique. Je t'aime pas. » [...] Certains anciens sont automatiquement contre les chefs, par principe. » (M3a)</p> <p>« Il m'a dit que moi, j'étais un jeune branleur, un bon à rien. » (M3a)</p>	<p><b>Réaction du bouc-émissaire : lutte contre le stigmate</b></p> <p>« Il a eu la grande intelligence de savoir se sortir pas trop mal de la situation. [...] Dans l'ensemble, il a réussi à faire passer le discours un peu cash, avec des agents qui ne sont pas forcément faciles. Il n'a pas trop perdu en crédibilité. Il a su rester droit dans les règlements. Ses agents ne peuvent pas lui reprocher de ne pas avoir travaillé comme il faut. Ça n'était vraiment pas facile. » (M3b)</p> <p>« Je pense que c'est pour ça qu'ils me respectent plus qu'avant. [...] Ils voient que je ne suis pas un guignol, que lorsque je parle de sécurité je sais vraiment de quoi je parle. Même si je n'ai pas l'expérience qu'ils ont, ils savent très bien que je connais le règlement. » (M3a)</p> <p>« Je me suis assis sur mes positions. C'est plus facile qu'avant pour l'organisation. Au fur et à mesure, j'apprends de mes erreurs. » (M3a)</p> <p><b>Réaction de la direction : soutien ambivalent</b></p> <p>« Je pense qu'il y a trop de laxisme, que trop de choses sont tolérées. Il faudrait être plus sévère, c'est tout. Mais il faudrait avoir l'appui d'une direction [...] Le directeur d'unité opérationnelle est là, mais il est bloqué par au-dessus, par les syndicats. » (M3a)</p> <p>« Il m'a dit que moi, j'étais un jeune branleur, un bon à rien. A la suite de cette discussion à trois, mon directeur d'unité opérationnelle a demandé si je souhaitais avoir recours à des sanctions. J'ai décidé de fermer les yeux pour cette fois, mais que ce serait la seule. » (M3a)</p>	<p><b>Assimilation du bouc-émissaire</b></p> <p>« Je pense que c'est pour ça qu'ils me respectent plus qu'avant. [...] Ils voient que je ne suis pas un guignol, que lorsque je parle de sécurité je sais vraiment de quoi je parle. Même si je n'ai pas l'expérience qu'ils ont, ils savent très bien que je connais le règlement. » (M3a)</p> <p>« Cela va mieux qu'au départ. Je suis mieux accepté. [A quoi le voyez-vous ?] A leur façon d'être. [...] Aujourd'hui quand j'arrive, même si je sais pertinemment que derrière ils vont faire mal, ils font l'effort de faire correctement devant moi. » (M3a)</p> <p>« Au départ, ils ne me connaissaient pas du tout. Ils me jugeaient. Ils avaient un mauvais a priori sur moi. » (M3a)</p>

	<b>Etape 1 Apparition de la crise</b>	<b>Etape 2 Choix d'une victime émissaire</b>	<b>Etape 3 Sacrifice du bouc-émissaire</b>	<b>Etape 4 Actions des protagonistes</b>	<b>Etape 5 Nouvel ordre social</b>
	La crise menace l'ordre établi et oppose les membres du collectif, les signes victimaires émergent	Le collectif repère une victime consensuelle, incarnant la menace, la stigmatisée et l'inculpe	Le collectif violente la victime qui est maintenue dans un entre-deux social	Le bouc-émissaire et la direction réagissent face au sacrifice du bouc-émissaire	Le collectif se reconfigure
<b>Cas E</b>	<p><b>Féminisation des métiers de la conduite :</b> « L'arrivée des femmes bouleverse le climat de travail : « on n'a pas forcément bien préparé l'arrivée des femmes sur notre site [...] Comme pour les affiches de femmes dénudées, dès que l'on affiche on s'autorise des propos. » (Informateur clef) « FERR fonctionne comme une institution dans laquelle une norme culturelle est très présente et reste très prégnante. Etre dans la norme - « normal » - c'est être un individu de sexe masculin, exercer un métier à la fois technique et « physique », et s'y investir à plein temps sans être perturbé par sa vie parentale et familiale, considérée comme relevant plutôt du féminin. L'arrivée des femmes bouleverse cette norme culturelle » (extrait de réunion – parcours et mixité) « Plus tard je m'occuperai des trains ! Comme papa ? Bah non, comme maman. 6300 femmes exercent un métier technique chez FERR. Serez-vous la prochaine ? » (extrait de la campagne publicitaire de FERR pour attirer des femmes dans les métiers techniques) « Faut avoir un bon humour, accepter les bonnes blagues de beau...Un groupe d'homme parle beaucoup de sexe. » (O4b) « L'exercice du métier de conducteur est-il incompatible avec des différences de force physique ? Avec différentes façons d'incarner l'autorité ? [...] l'organisation peut apporter – et apporte – des soutiens qui permettent de concilier une singularité en sorte que chacun puisse continuer à faire du métier mon métier. » (extrait de réunion – parcours et mixité) « Moi ça me paraît surprenant que des femmes fassent conductrices, c'est quand même un métier plus masculin. » (conducteur, informateurs clefs)</p>	<p><b>Stigmate intrinsèque :</b> « On m'a dit qu'on ne prenait pas de femme à l'école, seulement des gens normaux. Définition des gens normaux : « des hommes sans enfant. » (O4a) « En formation, on ne prend pas de femme « avec bébé ». (Alors) suite au conseil d'une assistante sociale, j'ai « omis » de signaler que j'étais enceinte pour pouvoir être embauchée. » (O4a) « L'examineur m'a dit « vous connaissez mieux votre machine à laver. [...] Une femme ne peut pas élever correctement ses enfants si elle conduit, d'ailleurs la mienne est à la maison pour les élever. » (O4a) « L'apprentissage du métier et le savoir-faire s'acquiert en discutant avec les collègues et je ne peux pas discuter normalement avec eux. [...] on revient sur le fait que je suis une femme. » (O4a) « O4a est intervenue en CHSCT sur le sujet des EPI, entre autres sur les chaussures de sécurité et les blousons pour avoir des équipements à sa taille, ce qui n'était pas prévu dans le catalogue – elle est tout de même allée jusqu'à l'inspection du travail sur ce point. » (extrait d'un compte-rendu de réunion parcours et mixité).</p>	<p><b>Propos désobligeants, provocations, disqualification professionnelle et isolement social</b> « On appelle les nouveaux « les trous du cul d'élèves » et ils doivent faire leurs preuves avec les trains les plus chiants et n'importe quels horaires – en moyenne 2 ans – avant d'être admis. Moi je dois toujours me justifier 15 ans après, toujours prouver que je peux exercer le métier » (O4a) « Précédemment, une femme avait « dévergondé » son moniteur lors de sa formation. Ils se sont mariés. Le choix a donc été que je n'ai pas de moniteur attiré mais plusieurs moniteurs et plutôt « des vieux ». Mais les « vieux » ne sont pas sur les mêmes roulements et ne circulent pas sur les lignes sur lesquelles je devais être interrogée pour mon examen. J'ai dû lourdement insister pour pouvoir être formée correctement en vue des épreuves finales. » (O4a) « Passer avant les hommes en conduite ce n'est pas normal, donc j'avais dû sucer pour avoir la note. » (O4a)</p>	<p><b>Réaction du bouc-émissaire : évitement du collectif</b> « Je n'ai plus trop envie de sacrifier ma vie de famille, surtout pour la reconnaissance que j'ai au niveau professionnel [...] Je ne supporte plus les agents de conduite. Heureusement, le fait d'être seule en cabine limite l'impact des réflexions. » (O4a)  <b>Réaction de la direction : soutien du collectif</b> « J'ai un chef clairement misogyne » (O4a) « À mon retour du congé maternité, il m'a dit : une femme ne doit pas conduire de trains ; une femme ne peut pas élever correctement ses enfants si elle conduit, d'ailleurs la mienne est à la maison pour les élever ; tu es la plus nulle des conducteurs de France » (O4a)</p>	<p><b>Réclusion du bouc-émissaire</b> « Je n'attends plus rien de ce métier [...] J'aime conduire avant tout. Le fait d'être seule en cabine limite l'impact des réflexions : j'y ai le droit seulement lors des jours de formations » (O4a)</p>

	<b>Etape 1 Apparition de la crise</b>	<b>Etape 2 Choix d'une victime émissaire</b>	<b>Etape 3 Sacrifice du bouc- émissaire</b>	<b>Etape 4 Actions des protagonistes</b>	<b>Etape 5 Nouvel ordre social</b>
	La crise menace l'ordre établi et oppose les membres du collectif, les signes victimaires émergent	Le collectif repère une victime consensuelle, incarnant la menace, la stigmatise et l'inculpe	Le collectif violente la victime qui est maintenue dans un entre-deux social	Le bouc-émissaire et la direction réagissent face au sacrifice du bouc-émissaire	Le collectif se reconfigure
<b>Cas G</b>	<p><b>Rajeunissement du collectif métier :</b></p> <p>« Il y a les plus anciens, les agents blasés, blasés d'être là, blasés de travailler. Et puis il y a les clans des nouveaux, qui sont arrivés récemment ou après moi, les plus intéressés par leur travail. » (O5a)</p> <p>« Mercredi, il y en avait deux qui tenaient à peine debout. Les nouveaux ont trouvé que ça n'était pas normal et ils ont raison. Ils sont choqués. Quand ils redescendent, ça sent. Le mec se tenait quand même à un poteau. » (M5)</p> <p>« le dimanche matin, quand j'attaque à 7 h, ceux qui ont fait la nuit puent la vinasse. On leur donne des fonctions de sécurité, ils ont la vie des gens entre les mains. Même s'il ne passe qu'un ou deux trains... C'est comme si les flics passaient tous torchés dans la rue alors qu'ils sont censés protéger les autres. Peut-être sont-ils blasés, qu'ils ont vu tellement de choses. » (O5a)</p> <p>« C'est un peu « tout ce qui vient de la hiérarchie est mauvais ». Le moindre geste, le moindre chèque-cadeau, est une insulte. C'est un peu excessif, c'est ce que je reproche aux syndicats. Ils menacent d'abord, ils réfutent, ils font grève, avant toute discussion. » (O5a)</p> <p>« Ils [les jeunes] ont une vision différente de la relation au travail. Ils arrivent pour bosser. Quand il faut y aller, ils y vont. Ils appliquent les règlements. Ils ne contestent pas. » (M5)</p> <p>« Au niveau des horaires, le moindre petit geste venant de la hiérarchie est tout de suite mal interprété. » (O5a)</p> <p>« Ils peuvent y voir une menace. Ce qu'ils ont appris toute leur vie devient caduc. Les jeunes y voient des opportunités » (Dirigeant de proximité-Informateur clef)</p> <p>« Le "collectif" est parfois un appui protecteur, un lieu d'échange de bonnes pratiques, un collectif "positif". Parfois c'est un collectif "négatif" qui peut être source de danger. Ainsi lorsque une équipe se laisse prendre à la logique du "fini-quitte", l'équipe met la pression sur chacun pour que le travail soit vite fait et quitter plus tôt. » (extrait d'une revue sur la prospective des métiers chez FERR)</p>	<p><b>Stigmate extrinsèque :</b></p> <p>« Mon but est de protéger mes petits, ceux qui sont là pour bosser et qui font le boulot correctement. Même s'il ne se passe rien, on ne sait pas pourquoi mais c'est ceux qui bossent bien qui ramassent. » (M5)</p> <p>« Les nouveaux, dès qu'ils arrivent et qu'ils ont le grade, ils ont une étiquette. » (O5a)</p>	<p><b>Insultes, isolement social, railleries</b></p> <p>« C'était une erreur de radio qui avait été mal comprise. J'ai réexpliqué de vive voix pour que les choses soient claires et je me suis faite littéralement jeter, en public [...] ça m'a profondément affectée. [...] Je me suis demandé ce que j'avais mal fait pour me faire crier dessus, si la faute ne venait pas de moi. » (O5a)</p> <p>« Il y en a qui deviennent violents. » (O5a)</p>	<p><b>Réaction du bouc-émissaire : lutte contre la persécution</b></p> <p>« Elle [O5a] a fait une lettre de deux pages. » (M5)</p> <p><b>Réaction de la direction : soutien du bouc-émissaire</b></p> <p>« Il y a des pressions [de la part du collectif] Je leur dis souvent [aux nouvelles recrues], s'ils ont vécu des trucs dans le privé, qu'ils vont être confrontés à certains qui vont essayer de leur bourrer le mou. Que s'ils ont des difficultés, il ne faut pas hésiter à m'en parler. » (M5)</p> <p>« Elle [O5a] a fait une lettre de deux pages. Quand je l'ai su, je l'ai appelée. Elle pleurait. » (M5)</p> <p>« Ça motive d'être soutenu par sa hiérarchie. Même si ça peut paraître un peu anodin ou idyllique, ça motive. » (O5a)</p>	<p><b>Cohabitation de deux collectifs</b></p> <p>« Ça va. Je ne peux pas dire que je me suis parfaitement intégrée puisque j'essaie de rester dans la neutralité, de ne pas prendre parti au niveau des syndicats et au niveau des clans. Du moment que je fais bien mon boulot, je ne me formalise pas de ne pas être dans la confiance de certains trucs. [...] Mais je garde un peu de réserve. Je ne parle pas trop de ma vie privée. Je n'ai pas besoin de tout partager avec mes collègues. On va dire que c'est cordial avec les collègues. » (O5a)</p> <p>« Trois nouveaux sont arrivés après moi, avec lesquels je m'entends très bien [...] Ils partagent un peu cette motivation. On a envie de représenter notre boîte, de faire les choses bien, d'être irréprochables. » (O5a).</p>

	<b>Etape 1</b> <b>Apparition de la crise</b>	<b>Etape 2</b> <b>Choix d'une victime émissaire</b>	<b>Etape 3</b> <b>Sacrifice du bouc-émissaire</b>	<b>Etape 4</b> <b>Actions des protagonistes</b>	<b>Etape 5</b> <b>Nouvel ordre social</b>
	La crise menace l'ordre établi et oppose les membres du collectif, les signes victimaires émergent	Le collectif repère une victime consensuelle, incarnant la menace, la stigmatise et l'incolpe	Le collectif violente la victime qui est maintenue dans un entre-deux social	Le bouc-émissaire et la direction réagissent face au sacrifice du bouc-émissaire	Le collectif se reconfigure
<b>Cas F</b>	<p><b>Rajeunissement du collectif métier :</b></p> <p>« Il y a les plus anciens, les agents blasés, blasés d'être là, blasés de travailler. Et puis il y a les clans des nouveaux, qui sont arrivés récemment ou après moi, les plus intéressés par leur travail. » (O5a)</p> <p>« Mercredi, il y en avait deux qui tenaient à peine debout. Les nouveaux ont trouvé que ça n'était pas normal et ils ont raison. Ils sont choqués. Quand ils redescendent, ça sent. Le mec se tenait quand même à un poteau. » (M5)</p> <p>« le dimanche matin, quand j'attaque à 7 h, ceux qui ont fait la nuit puent la vinasse. On leur donne des fonctions de sécurité, ils ont la vie des gens entre les mains. Même s'il ne passe qu'un ou deux trains... C'est comme si les flics passaient tous torchés dans la rue alors qu'ils sont censés protéger les autres. Peut-être sont-ils blasés, qu'ils ont vu tellement de choses. » (O5a)</p> <p>« C'est un peu « tout ce qui vient de la hiérarchie est mauvais ». Le moindre geste, le moindre chèque-cadeau, est une insulte. C'est un peu excessif, c'est ce que je reproche aux syndicats. Ils menacent d'abord, ils réfutent, ils font grève, avant toute discussion. » (O5a)</p> <p>« Ils [les jeunes] ont une vision différente de la relation au travail. Ils arrivent pour bosser. Quand il faut y aller, ils y vont. Ils appliquent les règlements. Ils ne contestent pas. » (M5)</p> <p>« Au niveau des horaires, le moindre petit geste venant de la hiérarchie est tout de suite mal interprété. » (O5a)</p> <p>« Ils peuvent y voir une menace. Ce qu'ils ont appris toute leur vie devient caduc. Les jeunes y voient des opportunités » (Dirigeant de proximité-Informateur clef)</p> <p>« Le "collectif" est parfois un appui protecteur, un lieu d'échange de bonnes pratiques, un collectif "positif". Parfois c'est un collectif "négatif" qui peut être source de danger. Ainsi lorsqu'une équipe se laisse prendre à la logique du "fini-quitte", l'équipe met la pression sur chacun pour que le travail soit vite fait et quitter plus tôt. » (extrait d'une revue sur la prospective des métiers chez FERR)</p>	<p><b>Stigmate extrinsèque :</b></p> <p>« Mon but est de protéger mes petits, ceux qui sont là pour bosser et qui font le boulot correctement. Même s'il ne se passe rien, on ne sait pas pourquoi mais c'est ceux qui bossent bien qui ramassent. » (M5)</p> <p>« Les nouveaux, dès qu'ils arrivent et qu'ils ont le grade, ils ont une étiquette. » (O5a)</p> <p>« C'est à cause de gars comme lui [O5b*] qu'on va mettre en place le plan de charge. » (O5c)</p>	<p><b>Railleries, disqualification professionnelle et isolement social</b></p> <p>« On se dit en rigolant, c'est de l'humour noir, qu'un jour il [O5b*] va arriver avec une sulfateuse et qu'il va flinguer tout le monde ou se foutre en l'air. » (O5c)</p> <p>« Ils se foutent de lui [...]. Quand il appelle, personne ne lui répond. C'est de la pression psychologique. C'est terrible ! Je trouve cette pression supérieure au fait de dire à quelqu'un « tu m'emmerdes ! ». Il saurait où se situer. » (M5)</p> <p>« Il [O5b*] en prend plein la gueule ! [...] Quand il n'est pas là, je les entends et c'est très méchant. [...] Ils se foutent de sa gueule. [...] Il demande de l'aide et personne ne lui répond. Il y a un groupe d'anciens qui ne bouge pas depuis plusieurs années, ils ont pris possession des lieux. » (O5a)</p>	<p><b>Réaction du bouc-émissaire : évitement du collectif</b></p> <p>« Le problème, c'est qu'il se renferme sur lui-même [O5b*]. C'est un cercle vicieux. » (O5c)</p> <p><b>Réaction de la direction : soutien du collectif</b></p> <p>« Aujourd'hui un autre agent n'est vraiment pas bien. Il faut que je fasse appel à la psychologue. Je l'ai déjà reçu deux fois. Il a un caractère un peu particulier. Il s'emballe un peu parfois. Il va parler un peu sèchement. Il s'investit trop. Je lui dis qu'il en fait trop. » (M5)</p>	<p><b>Réclusion du bouc-émissaire</b></p> <p>« A un moment il est parti et il est revenu une heure après. Il est revenu avec des baguettes mais les autres avaient fini entre-temps. Il a dit « Vous ne m'avez pas attendu ! » [...] Il a pétié un câble. « On mange tous ensemble ! » (O5c)</p>

