

## **BOUCS-EMISSAIRES EN ORGANISATION :**

### **STRATEGIES DES PROTAGONISTES ET ISSUES DU PROCESSUS**

#### **Résumé :**

Le bouc-émissaire a fait l'objet de rares travaux en contexte organisationnel. Malgré leur intérêt, ceux-ci enferment les protagonistes de la bouc-émissairisation dans des rôles prédéfinis : le bouc-émissaire dans une posture passive, le collectif dans un rôle de persécuteur rallié systématiquement par la direction. Selon cette configuration, l'issue du processus est irrémédiablement la réclusion de la victime émissaire. Pourtant, les champs de littérature connexes nous laissent supposer plusieurs stratégies possibles. En situation, nous ignorons comment elles interfèrent et conditionnent le déroulement du phénomène. L'objectif de cet article est donc de comprendre comment s'articulent les stratégies des protagonistes dans le processus de bouc-émissairisation. Se fondant sur l'étude qualitative de huit situations de bouc-émissairisation qui se sont déroulées au sein d'une grande entreprise française, les résultats mettent en lumière plusieurs stratégies. Le bouc-émissaire lutte contre son stigmate, contre sa persécution ou opte pour l'évitement ou le départ du collectif. La direction soutient le collectif persécuteur ou le bouc-émissaire. Enfin, le collectif peut s'engager durablement dans la persécution, mais une partie ou son ensemble peut aussi finalement y mettre fin. L'articulation de ces différentes stratégies dans le processus conditionne cinq issues à la bouc-émissairisation : la réclusion, l'éviction, la cohabitation, l'assimilation ou la réhabilitation du bouc-émissaire.

**Mots clés :** Bouc-émissaire, persécution collective, ostracisme, stigmatisation, ajustement

## INTRODUCTION

*Alors qu'il était en route pour rejoindre sa fiancée, Joe Wilson est arrêté par la police. Un détail l'amène à être accusé 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 alors emportée par ses désirs de vengeance.* Inspirée d'un authentique fait divers, cette histoire est celle du film *Furie* de Fritz Lang. Dérangeante par le miroir qu'elle nous tend, elle rend compte, non sans résonnance avec les lois tardives de la « contagion » violente (De Tardé, 1993 [1890]), de la propension des groupes humains à sacrifier des boucs-émissaires lorsqu'ils sont envahis par la peur et la colère.

Devenu quasi-générique, le terme de « bouc-émissaire » désigne au sens figuré « une personne à qui l'on attribue tous les tords » (Littré). 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 dans l'espoir qu'il emporte avec lui l'ensemble des péchés. Comme le souligne Casanova (2014) pour l'Observatoire du bouc-émissaire et des violences institutionnelles, toutes les époques, tous les espaces, toutes les fonctions et tous les statuts sont *a priori* touchés par le phénomène. Les boucs-émissaires apparaissant ainsi dans la plupart des groupes sociaux (Gemmell, 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 génère de nombreuses violences aux conséquences négatives tant pour la cible, que pour l'organisation elle-même (Chappell & Di Martino, 2000). Pour répondre à leur obligation de sécurité (article L. 4121-1 et suivants du

Code du travail), les employeurs se doivent d'évaluer et de prévenir l'émergence du risque psycho-social que constitue la violence au travail (Gollac & Bodier, 2011) et dont la bouc-émissarisation fait partie.

Le bouc-émissaire a fait l'objet de travaux séminaux en anthropologie (Frazer, 1981 ; René Girard, 1982) et en psychologie sociale (Dollard, Miller, Doob, Mowrer & Sears, 1939 ; Berkowitz, 1962 ; Gemmill, 1989 ; Douglas, 1995). Malgré l'ampleur du phénomène (Bonazzi, 1980) et à l'exception de quelques travaux dédiés (Boecker, 1992 ; Bonazzi, 1983; Danniau & Meynckens-Fourez, 2015; Daudigeos, Pasquier, & Valiorgue, 2014 ; Eagle & Newton, 1981 ; Uhalde, 2005), il est rare d'en trouver une analyse en contexte organisationnel. Ces contributions précisent en particulier les caractéristiques, les usages, les étapes et les protagonistes de la bouc-émissairisation en organisation. Les réactions de ces derniers y sont décrites de façon typique et prédéterminée par leurs rôles. Ainsi, le bouc-émissaire, même si il tente de s'en défendre, ne parvient pas à sortir de son rôle 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'avec l'exclusion du bouc-émissaire ; tandis que les témoins de cette persécution collective, dont la direction fait partie, se rallient systématiquement au collectif persécuteur (Bonazzi, 1980 ; Casanova, 2014 ; Girard, 1982). Alors que les littératures éclairant des phénomènes proches recouvrant certains aspects de la bouc-émissairisation (stigmatisation, persécution collective, ostracisme) laissent supposer au contraire l'existence d'une pluralité de stratégies d'ajustement des protagonistes, nous ignorons comment elles s'agencent en situation. Afin d'éclairer cette zone d'ombre, cet article se donne pour projet de comprendre comment s'articulent les stratégies du bouc-émissaire, de la direction et du collectif persécuteur dans le processus de bouc-émissarisation.

Pour étudier cette question de recherche, huit cas de bouc-émissairisation ont été analysés. Ces derniers sont situés dans une organisation dénommée FERR, dont les changements alimentent un vécu collectif de crise (Uhalde, 2005), 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, compréhensive et interprétative, contribue à mettre en évidence des mécanismes sociaux (Dumez, 2013). Une modélisation dynamique du processus de bouc-émissairisation, aux issues multiples, fruit de l'interaction entre les stratégies mobilisées par ses protagonistes, en est tirée.

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. La démarche méthodologique est ensuite précisée et les résultats présentés. En discussion, les principales contributions, limites et voies de recherche de cet article sont exposées.

## **REVUE DE LITTERATURE**

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 ; Gemmill, 1989 ; Douglas, 1995). Les premiers considèrent le bouc-émissaire comme un mécanisme archaïque dont 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 la revanche d'un groupe sur l'un de ses membres pour expliquer l'émergence et la persistance du phénomène dans la vie sociale. Puisant dans ces travaux, de rares études analysent le phénomène en contexte

organisationnel : lors de sessions de formation (Eagle & Newton, 1981) ; dans des administrations publiques (Bonazzi, 1983) ; en comités de direction (Boeker, 1992) ; dans des institutions éducatives (Casanova, 2014) et médicales (Danniau & Meynckens-Fourez, 2015), des firmes multinationales (Daudigeos *et al.*, 2014) ou lors de situations de modernisation gestionnaire (Uhalde, 2005).

Le bouc-émissaire 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). S'il peut être incarné, le bouc-émissaire est donc avant tout un processus que Casanova (2009, p.6) définit comme « plus ou moins ritualisé, d'exclusion et de substitution, souvent d'expulsion et d'expiation ». Il ajoute qu' « il est le fruit d'une crise mimétique rivalitaire plus ou moins difficile à décrypter » et que « son incarnation [...] permet au groupe une réconciliation momentanée en attirant sur elle une violence suffisamment forte et unanime ». Plusieurs éléments méritent d'être précisés quant aux caractéristiques du bouc-émissaire.

D'abord, le bouc-émissaire a ceci de particulier qu'il est 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 endosse l'entièvre 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 du groupe (ordre social) au prix d'un « moindre mal » (Girard, 1982). En l'espèce, le bouc-émissaire est donc partiellement ou totalement innocent des maux dont on l'accuse (Girard, 1982) mais joue, aux yeux des persécuteurs, un rôle suffisamment significatif dans la crise pour que sa culpabilité soit crédible (Bonazzi, 1983 ; Daudigeos *et al.*, 2014). Par ailleurs, si celui qui est

présenté comme coupable n'est pas nécessairement perçu comme le seul responsable effectif, il est accepté *a minima* comme un sacrifice symboliquement cathartique (Bonazzi, 1980) et choisi parce que réellement porteur de signes distinctifs devenus victimaires au cours du processus.

Ces signes associent la victime aux menaces qui pèsent sur le collectif et sont à l'origine de sa stigmatisation. Les études empiriques remarquent ainsi que les boucs-émissaires ont tendance à être plus isolés, moins conformistes et plus déviants que le reste du groupe (Eagle & Newton, 1981). Ils peuvent *a contrario* représenter l'organisation que l'on souhaite réformer et dont les membres cherchent à se distinguer (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983 ; Gemmill, 1989). Plusieurs profils-types de bouc-émissaire au travail ont été mis au jour. Les dirigeants (Gemmill, 1989), les cadres intermédiaires (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983) mais aussi certains types de métiers, de classes d'âge (Uhlade, 2005), les *inégalement cadres*, les femmes pratiquant un métier d'homme ou encore 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 (Lhuilier, 2002 ; Sigaut, 1990). À l'instar de la littérature sur la stigmatisation au travail (des individus et des organisations) et dans la lignée de Goffman (1975 [1963]), est désigné par stigmate un attribut profondément discréditant.

Enfin, le bouc-émissaire attise et attire la persécution de son collectif avant d'en être exclu. Cette persécution est peu décrite par les auteurs traitant de la question de la bouc-émissairisation. Bien que le champ de la violence au travail (Neuman & Baron, 1998) soit particulièrement développé (*harcèlement, mobbing, bullying*), il ne rend pas compte de violences portées par un collectif (Pinto, 2014) qui reste cantonné à un rôle contextuel (e.g. Glomb & Liao, 2003). Seuls les travaux de Leymann (1996) sur la persécution collective, décrivent ces violences. Elles se traduisent par des propos et des agissements hostiles,

exprimés ou manifestés sur un temps long et par un ensemble de personnes. Par ailleurs, l'exclusion de la victime (Girard, 1982) entre en résonnance avec le champ de l'ostracisme au travail (*exclusion sociale, placardisation*) qui implique un maintien dans le collectif tout en étant exclu physiquement et/ou socialement (Lhuilier, 2002), notamment par le refus de considérer la personne lorsqu'il approprié de le faire (e.g. *ne pas lui dire « bonjour »*) (Robinson, O'Reilly et Wang, 2013).

Les caractéristiques archétypales de la victime de la bouc-émissairisation sont synthétisées dans le *tableau 1* ci-après.

**Tableau 1 : Les caractéristiques archétypales de la victime de la bouc-émissairisation**

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 <i>et al.</i>, 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 » (René Girard, 1977, p. 18).</p>
<b>Stigmatisée</b>	<p><b>Stigmate :</b> « Attribut 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.3 et p.73-74).</p>
<b>Persécutée et exclue</b>	<p><b>Persécution collective au travail :</b> « Enchainement 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 et Wang, 2013, p.206).</p>

S'ils conçoivent la bouc-émissairisation comme un processus, les travaux permettent aussi d'en préciser les étapes successives. 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 *a priori* 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 du nouvel ordre social.

Au sein de ces travaux, la crise, qu'elle soit médiatique (Bonazzi, 1983 ; Daudigeos et al., 2014), économique (Boecker, 1992) ou identitaire (Uhalde, 2005), a souvent été reconnue comme un catalyseur de boucs-émissaires. Celle-ci est dite *indifférenciante* par Girard (1972, p. 24) car elle « efface ou télescope les différences hiérarchiques et fonctionnelle » y compris lorsqu'elle est fantasmée. Comme la crise, le changement organisationnel entraîne l'affaiblissement des régulations sociales antérieures produisant ainsi pour ses destinataires, un cortège d'incertitude et d'inquiétudes (Rondeau, 2008) et une perte collective de repère (Uhalde, 2004). Il est par ailleurs admis que le changement favorise l'apparition de violences internes (Neuman & Baron, 1998), en particulier à l'encontre de ses responsables (Notelaers, De Witte, & Einarsen, 2010). Qu'elle soit d'autorité, de valeur ou de sens, la crise fait courir le risque de la violence du « tous contre tous » qui mènerait le collectif à l'autodestruction (Girard, 1982). Peu à peu, elle trace à son image, les contours des signes victimaires jusqu'ici invisibles au collectif.

Devant l'inaccessibilité des causes invoquées pour justifier le changement et face à la nature multi-causale de celui-ci, la sélection d'une victime émissaire fait office de « cause accessible » (Girard, 1982, p. 28) pour le 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 » (Girard, 1982, p. 27). Il repère alors 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 d'un processus de stigmatisation de ses caractéristiques comme autant de signes de sa culpabilité. Le choix se porte instinctivement sur des individus qui

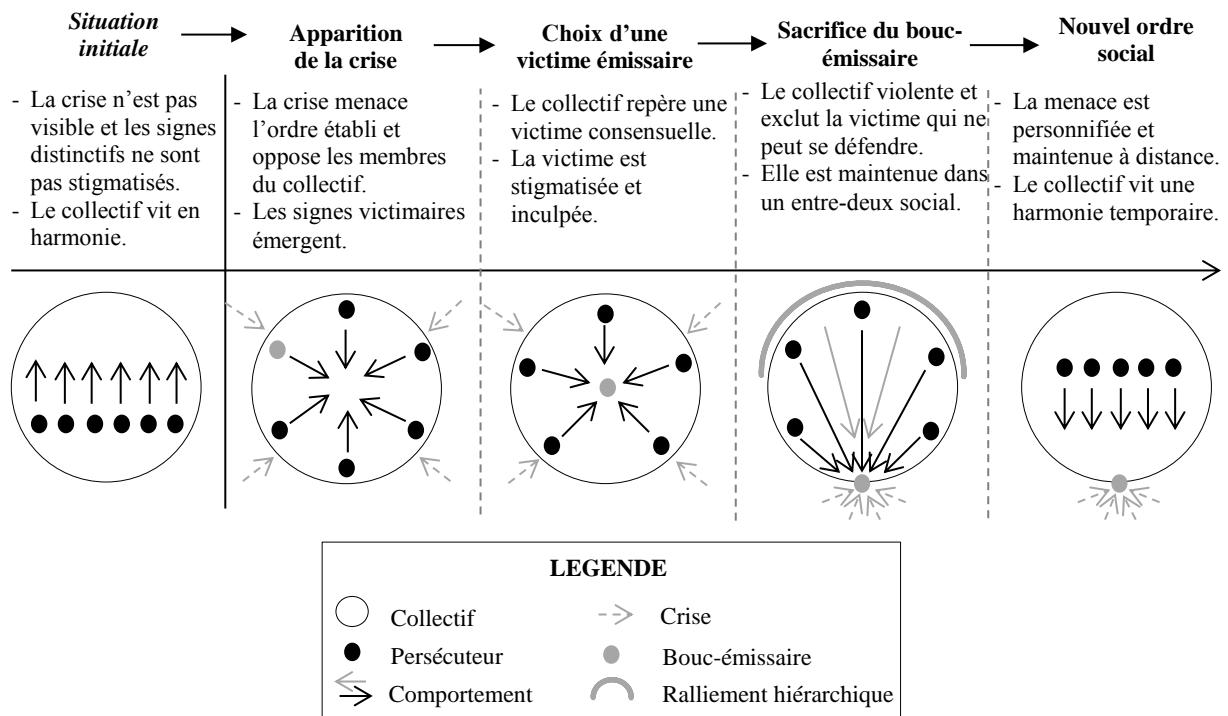
appartiennent à la structure sociale tout en étant en marge de celle-ci et s'oriente classiquement sur les minorités ou tout autre groupe mal intégré ou simplement différent (Girard, 1982). Le blâme de la victime satisfait une demande sociale de responsabilité et signale que la cause des problèmes a été trouvée. Brown (1982) montre ainsi que les changements de coach dans les équipes de football ont une fonction rituelle : ils symbolisent le souci d'une équipe d'améliorer ses performances même si aucun changement concret n'a été engagé. De même, les dirigeants et les organisations sont fréquemment ciblés en contexte de crise médiatique (Bonazzi, 1983 ; Daudigeos et al., 2014).

Cette étape de sélection est suivie d'une phase de déchaînement violent à l'encontre du désormais élu bouc-émissaire (Girard, 1982). En contexte de travail, cette persécution collective peut prendre la forme de propos et d'agissements hostiles envers la cible tels que la circulation de rumeurs, la raillerie, la mise à l'écart, l'ignorance, la discrimination, le harcèlement, etc. (Leymann, 1996). Le bouc-émissaire est partiellement exclu et maintenu à l'écart par le collectif (Girard, 1982).

Enfin, 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, jusqu'à la prochaine crise (Girard, 1982).

La *figure 1* suivante reprend et illustre les différentes étapes du processus de bouc-émissairisation.

**Figure 1 : Les étapes du processus de bouc-émissairisation en organisation**



L'ensemble de ces travaux nous éclaire sur la fonction subjective du bouc-émissaire au sein du groupe et son usage dans les débats organisationnels et publics, ainsi que sur les étapes de la bouc-émissairisation. Néanmoins, ils ne nous permettent pas d'envisager les stratégies des boucs-émissaires, des persécuteurs et de la direction qui sortiraient de ce cadre théorique. Aussi, 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 et 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 processus (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 et Newton, 1981) et s'engagerait de façon unanime et univoque dans sa persécution. La direction, en tant que témoin de la persécution, incriminerait systématiquement le bouc-

émissaire de peur de devenir la cible suivante (Bonazzi, 1980 ; Casanova, 2014 ; Girard, 1982 ; Leymann, 1996). En particulier, Bonazzi (1980) constate que des sanctions hiérarchiques sont immanquablement prises à l'endroit des boucs-émissaires. Dans cette perspective, les réactions des protagonistes de la bouc-émissairisation sont donc prédéfinies, invariables et mèneraient inéluctablement à la persécution et à l'exclusion de la victime.

Pourtant, les champs de littérature connexes, explorant les conséquences du phénomène (stigmatisation, violence collective, ostracisme), admettent désormais admettent désormais, et dans la lignée de l'approche cognitivo-émotionnelle développée par Lazarus et Folkman (1984), l'existence d'une pluralité de stratégies des acteurs. Cusin et Mayo (2016) observent une certaine latitude décisionnelle des protagonistes de la stigmatisation, tandis que les cibles de violence collective et d'ostracisme mettent en place de façon plus ou moins efficace des stratégies de lutte, de fuite (Grima et Muller, 2006 ; Zapf et Gross, 2001), d'évitement ou de déni (Dehue, Bolman, Völlink et Pouwelse, 2012) qui sont en partie nourries par le soutien social et les possibilités de sorties des victimes (Lhuilier, 2002 ; Grima et Muller, 2006). En particulier, certains exclus parviennent à être réhabilités dans leur collectif initial (Wu, Yim, Kwan et Zhang, 2012). Si de tels travaux nous laissent *a priori* croire en l'existence d'une multitude de stratégies misent en œuvre par les protagonistes, en situation, nous ignorons comment elles émergent et interfèrent au cours du processus de bouc-émissairisation et en conditionnent le déroulement. L'objet de cette contribution consiste donc à éclairer la façon dont s'articulent les stratégies des boucs-émissaires, de la direction et du collectif persécuteur au cours de la bouc-émissairisation.

## METHODOLOGIE

De nature compréhensive, qualitative (Dumez, 2013) et interprétative (Sandberg, 2005), cette recherche est fondée sur l'analyse de huit cas de bouc-émissairisation au sein de l'entreprise FERR. Ils sont associés à un jeu de données composé de deux sessions de dix-huit entretiens, d'observations et de ressources documentaires qui ont été étudiés selon une analyse intra-cas et inter-cas. Ce canevas de recherche fait l'objet des prochains paragraphes.

### ***Le terrain d'étude***

L'étude de cas multiples suppose une immersion en profondeur dans un contexte réel (Crowe et al., 2011), propice à la manifestation du phénomène étudié. Alors que depuis le milieu des années 1990, l'entreprise FERR fait progressivement face à la concurrence, elle s'est engagée comme la plupart des organisations publiques (Kuipers et al., 2014) dans une démarche de Nouveau Management Public (NMP) (Pichault et Schoenaers, 2012) occasionnant de profondes réformes 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 généré la reconfiguration d'espaces de travail et le transfert d'agents en postes d'aiguillages informatisés. Enfin, à la culture technique s'est progressivement substituée une culture plus commerciale et centrée sur le client. Ces changements, prescrits, impersonnels (Miossec & Clot, 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 et Uhalde, 1995). Outre sa propension à favoriser la violence au travail (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012), ce contexte 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 d'incertitude et d'inquiétude assimilable à un « vécu collectif de crise » (Uhalde, 2005, p. 137) au sens de Girard (1982). C'est pour l'ensemble de ces raisons que ce terrain est apparu propice à l'émergence du phénomène de bouc-émissairisation.

### ***La sélection des cas***

La bouc-émissairisation restant encore peu connue au sein des collectifs de travail, l'explorer par une étude de cas multiples permet de superposer les éclairages sur le phénomène et ainsi d'en générer une compréhension nouvelle (Yin, 2009). Pour autant, la bouc-émissairisation n'était pas l'objet de la récolte de données qui était initialement consacrée à la socialisation et à l'inclusion/l'exclusion en contexte de changement. Ce sont ainsi deux études distinctes menées auprès d'un échantillon ciblé (Lincoln & Guba, 1985) d'une cinquantaine d'employés exposés aux changements organisationnels évoqués plus haut et interrogés à deux reprises, qui nous ont amené à nous intéresser à la question des boucs-émissaires au travail. Au sein de ces recherches, des situations de bouc-émissairisation ont émergé d'une *analyse assortie* (Chabaud et Germain, 2006) et d'une *supra-analyse* (Heaton, 2004) qui nous ont conduites à dépasser le focus initial de ces études, limitant ainsi le risque d'équifinalité (Dumez, 2013). En outre, la bouc-émissairisation étant un mécanisme faisant appel à une conscience déniée (Desmond et Kavanagh, 2003 ; Gemmill, 1989 ; Girard, 1982), le sujet ne pouvait être abordé qu'indirectement.

Huit cas de bouc-émissairisation (nommés de A à H) sont apparus au sein de six collectifs différents. Ils correspondent aux critères énoncés par Stake (2006) puisqu'ils sont : révélateurs du phénomène à l'étude ; encastrés dans une diversité de contextes locaux (différents établissements, différentes équipes, différents métiers) et accessibles au chercheur menant l'étude empirique. Par ailleurs, ces cas ont été sélectionnés pour leurs similitudes et leurs différences. Ainsi, dans une logique de réPLICATION, ils sont autant de « répliques

singulières » (Moriceau, 2003, p. 125) du phénomène de bouc-émissairisation et témoignent des aspects typiques (Ayerbe & Missonier, 2007) identifiés précédemment : une victime sacrificielle (rendue coupable du changement) ; stigmatisée (portant les stigmates du changement) ; persécutée et exclue par son collectif. Mais ces cas sont aussi contrastés (Yin, 2009) parce qu'ils s'inscrivent dans différents contextes locaux et qu'ils renvoient à différentes figures de boucs-émissaires.

### ***Les données collectées***

Dans une perspective de triangulation, plusieurs sources de données ont été collectées (Yin, 2009), mais la principale modalité de recueil a été l'entretien. Dix-huit personnes concernées par les huit cas de bouc-émissairisation sélectionnés ont participé à des entretiens semi-directifs à deux reprises (séparées de huit à treize mois d'intervalle) entre 2012 et 2014. Il d'agissait d'opérateurs et de dirigeants de proximité issus de différents métiers (horairiste, agent de manœuvres, opérateur départ et conducteur de train). Ils nous ont fourni des récits rétrospectifs du phénomène au sein des six collectifs concernés qui sont de taille variable, allant d'une dizaine à plusieurs dizaines de personnes en fonction des établissements et des horaires de travail (jour/nuit). Les différents membres des équipes ont été interrogés sur les changements dans leur travail et au sein de leur collectif, ainsi que sur leurs problématiques quotidiennes d'inclusion et d'exclusion. Leurs caractéristiques sont présentées dans le *tableau 2* ci-après.

**Tableau 2 : protagonistes et cas de bouc-émissairisation**

Cas	Nom	Equipe et contexte	Métier	Entrée org.	Rôle
A	M1	<b>Equipe 1</b> Collectif d'agents qui aiguille des trains. Poste d'aiguillage informatisé pilote en région sud-est. Travail solitaire en locaux collectifs.	Dirigeant de proximité	1980	Bouc-émissaire
	O1a		Aiguilleur	1998	Persécuteur
	O1b		Aiguilleur	1989	Témoin
B	D1*		Directeur	/	Bouc-émissaire
	O1a		Aiguilleur	1998	Persécuteur
C	M2	<b>Equipe 2</b> Collectif d'agents qui donne le départ des trains à quai. Travail en équipe stable en région parisienne.	Dirigeant de proximité	1999	Bouc-émissaire
	O2a		Agent de manœuvre	2009	Témoin
	O2b		Agent de manœuvre	2005	Témoin
D	M3a	<b>Equipe 3</b> Collectif d'agents qui réalise des mouvements de rames en réparation. Fortement syndiqué. Travail en équipe tournante (2x8) en région parisienne.	Dirigeant de proximité	2010	Bouc-émissaire
	M3b		Dirigeant de proximité	2001	Direction
	M3c		Dirigeant de proximité	2005	Persécuteur
	O3a		Agent de manœuvre	2006	Persécuteur
	O3b		Agent de manœuvre	2001	Persécuteur
	O3c		Agent de manœuvre	1979	Témoin
E	M4*	<b>Equipe 4</b> Collectif de conducteurs de trains fortement syndiqué. Travail solitaire et mobile. Périmètre national.	Dirigeant de proximité	/	Direction
	O4a		Conducteur	1998	Bouc-émissaire
	O4b		Conducteur	2012	Témoin
F	M5	<b>Equipe 5</b> Collectif d'agents qui donne le départ des trains à quai. Fortement syndiqué. Travail en équipe stable. Région lyonnaise	Dirigeant de proximité	2001	Direction
	O5a		Opérateur départ	2001	Témoin
	O5b*		Opérateur départ	2010	Bouc-émissaire
	O5c		Opérateur départ	1999	Persécuteur
G	M5		Dirigeant de proximité	2001	Direction
	O5a		Opérateur départ	2010	Bouc-émissaire
	O5d*		Opérateur départ	/	Persécuteur
H	M6*	<b>Equipe 6</b> Collectif de conducteurs de trains fortement syndiqué. Travail solitaire et mobile. Région parisienne	Dirigeant de proximité	/	Direction
	O6		Conducteur	2012	Bouc-émissaire
	O6b*		Conducteur	/	Persécuteur

**LEGENDE** D : fonction de Directeur, M : Manager et O : Opérateur.\* Individus mentionnés.

La dynamique de la bouc-émissairisation a été relatée soit de manière rétrospective (lors d'un point de collecte), soit à deux moments différents (entre les deux points de collecte). Cela nous a permis de retracer le plus fidèlement possible chaque situation de bouc-émissairisation. Le croisement des expériences vécues, ainsi que celui des regards portés par les auteurs, ont permis de distinguer de manière *intersubjective* (Suddaby, 2006), celle du bouc-émissaire de celle des persécuteurs et de la direction. Parmi les cas, trois ont été relatés par les trois protagonistes (A, C, D), trois par deux d'entre eux (E, F, G) et deux n'ont pu être rapportés que par l'un des protagonistes : un persécuteur ou un bouc-émissaire (B et H) en raison du périmètre spatio-temporel de l'étude (e.g. la victime ayant bénéficié d'une mobilité professionnelle). Cependant leur teneur ont été confirmées lors d'échanges informels avec plusieurs membres du collectif. Tous les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits et ont duré en moyenne 90 minutes. 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 été complétés par les observations menées au sein d'un groupe de travail réunissant DRH et représentants syndicaux où nous étions 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. Cette posture nous a permis de rencontrer des informateurs clefs nous traduisant les changements organisationnels. Elle a également renforcé la légitimité de notre présence au sein des établissements et nous a permis d'accéder ainsi plus facilement aux équipes locales. Enfin, nos données ont été enrichies par une variété de documents nous renseignant sur les transformations de FERR : de la documentation interne, institutionnelle (rapports d'activités, documentation de la DRH, etc.), externe (tracts syndicaux, coupures de presse etc.) et opérationnelle (documentation technique, comptes rendus de réunions d'équipe, etc.).

## *L'analyse des données*

Suivant une logique d'élaboration théorique (Lee, Mitchell, & Sablinski, 1999), notre démarche a consisté à préciser et à modifier par des boucles successives (Dumez, 2012), la manière dont le processus de bouc-émissairisation se déroule dans les cas sélectionnés. Trois étapes d'analyse ont été nécessaires. Dans un premier temps, l'analyse intra-cas a permis de décrire chaque situation de bouc-émissairisation. Elle s'est avérée centrale pour faire émerger, par un codage ouvert, les premières dimensions structurant le phénomène à l'étude (Eisenhardt, 1989). Dans un second temps, l'analyse inter-cas a rendu possible l'identification de régularités et de différences selon les situations. Nous avons pu ainsi affiner les codes initialement repérés pour les replacer dans des catégories plus larges (Hlady Rispal, 2002 ; Paillé & Mucchielli, 2005). À partir de ces analyses intra-cas et inter-cas, les catégories émergentes ont été comparées au processus général de bouc-émissairisation existant dans la littérature. Cela a permis de mettre au jour des issues typiques de la bouc-émissairisation en fonction des mécanismes sociaux repérés (Dumez, 2013) : à savoir, les mécanismes sous-jacents aux stratégies des différents protagonistes de la bouc-émissairisation et les mécanismes articulant ces stratégies.

Il est finalement apparu que si certaines catégories avaient émergé de nos données (e.g. risque d'intervention de la direction ; arrêt de la persécution), la plupart, déjà évoquée dans la littérature, a été sensiblement enrichie par nos analyses de données inter-cas (e.g. les différentes formes de stigmates du bouc-émissaire ; la pluralité des stratégies des protagonistes ; les différentes issues du processus).

Enfin, l'interprétation des données et l'ensemble des étapes de codage ont été réalisés par les deux auteurs. Le double codage a conduit à la reformulation systématique des interprétations divergentes jusqu'à l'obtention d'un consensus. L'analyse des données a fait l'objet de remaniements à mesure que les auteurs gagnaient en compréhension du phénomène. Sur les

600 pages retranscrites, seules les données les plus « parlantes » ont été sélectionnées pour illustrer les thèmes, concepts et dimensions mises au jour. Le codage de nos données est résumé dans le *tableau 3* figurant ci-après.

**Tableau 3 : Extrait du codage de nos données**

Catégories	Code de niv. 1	Code de niv. 2	Ex. Verbatim illustratifs
Contexte d'émergence	Changement menaçant	Transformations du métier	« Tout ça, ce sont des tableaux Excel : régularité, agents présents sur les quais. 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. » (Cas C)
		Transformation de la culture locale	« Etre normal, c'est être un individu de sexe masculin, exercer un métier à la fois technique et « physique ». L'arrivée des femmes bouleverse cette norme culturelle » (extrait de réunion parcours et mixité) (Cas E)
	Arrivée d'un individu incarnant le changement	Stigmate intrinsèque	« On m'a dit qu'on ne prenait pas de femme à l'école, seulement des gens normaux. Définition des gens normaux : <i>des hommes sans enfant.</i> » (Cas E)
		Stigmate extrinsèque	« Ils ont fait venir quelqu'un qui sort des Mines, un stratège. Des Mines, on sort avec des dents comme ça. On sait se vendre. On sait se placer. [...] il ne connaît rien au chemin de fer. » (Cas B)
	Ressources perçues par le bouc-émissaire	Ressources de mobilité	« Dans deux ans. Je n'irai pas au-delà de deux ans parce que ça fera cinq ans d'encadrement en tout [...] Je pense que je prendrai un petit moment sans faire d'encadrement. » (Cas C)
	Ressources sociales		« Tout le monde est dans le même bateau. Je ne me sens pas tout seul. » (Cas C)
Déterminants des stratégies	Risques perçus par la direction	Risque psychosocial	« Notre engagement est de dénoncer le sexisme ordinaire et d'aider chacun et chacune à le faire aussi. » (Discours officiel DRH groupe) (Cas E)
		Risque de blocage collectif et de contagion	« Le boss de ce syndicat est apparemment un proche de [haut dirigeant]. Trois jours après, [haut dirigeant] l'a appelé [D1]. Il lui a dit qu'il fallait qu'il change très vite parce que ça allait péter. » (Cas B)
	Obstacles et opportunités perçus par le collectif	Soumission du bouc-émissaire et caution hiérarchique	« Je n'attends plus rien de ce métier » « Mon chef est clairement misogynie » (Cas E)
		Résistance du bouc-émissaire et caution hiérarchique partielle	« Il [M3a] 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. [...] Ses agents ne peuvent pas lui reprocher de ne pas avoir travaillé comme il faut. » « 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. » (Cas D)
		Résistance du bouc-émissaire et opposition hiérarchique	« Elle [O5a] a fait une lettre de deux pages. » « Ça motive d'être soutenu par sa hiérarchie. » « Mon chef m'a dit que j'avais bien fait [de m'exprimer]. J'ai déclenché le fait qu'il soit parti. » (Cas G)

Stratégies des protagonistes	Stratégies de la direction	Soutien du collectif persécuteur	« J'en ai parlé au chef d'unité opérationnelle qui m'a dit que ça ne concerne pas les dirigeant de proximité, ce que je veux bien croire. Mais je reste persuadé qu'on est shunté. » (Cas A) « Il [O5b] a un caractère un peu particulier. Il s'emballe un peu parfois. Il va parler un peu séchement. Il s'investit trop. Je lui dis qu'il en fait trop. » (Cas F)
		Soutien du bouc-émissaire	« Ça motive d'être soutenu par sa hiérarchie. » (Cas G) « Mon chef m'a dit que j'avais bien fait [de m'exprimer]. J'ai déclenché le fait qu'il soit parti. » (Cas G)
		Soutien partiel du bouc-émissaire	« Il [directeur d'unité opérationnelle] est là, mais il est bloqué par au-dessus, par les syndicats. » (Cas D)
	Stratégies du collectif	Persécution durable	« Je ne peux pas discuter normalement avec eux. [...] on revient sur le fait que je suis une femme. » « Je dois toujours me justifier 15 ans après, toujours prouver que je peux exercer le métier. » (Cas E)
		Persécution/réintégration par la majorité du collectif	« Quand j'allais veiller sur la sécurité, les mecs faisaient des fautes de sécurité devant moi. » « Je pense être accepté mieux qu'au départ. Au départ, ils me jugeaient. Ils avaient un mauvais a priori sur moi. » (Cas D)
		Persécution/réintégration par une partie du collectif	« 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 m'entends bien avec les nouveaux. » (Cas G)
		Persécution/réintégration/persécution d'une nouvelle cible	« J'ai entendu des rumeurs comme quoi j'avais couché avec certains collègues. » « Il me disait que j'avais des gros seins, que je lui donnais chaud. » « les mécanos, ils m'ont dit va te plaindre, ça va trop loin, ils m'ont dit que si il se faisait pas virer, ils s'en occuperaient. » (Cas H)
	Stratégies du bouc-émissaire	Lutte contre le stigmate	« Il a eu la grande intelligence de savoir se sortir pas trop mal de la situation. [...] Ses agents ne peuvent pas lui reprocher de ne pas avoir travaillé comme il faut. Ça n'était vraiment pas facile. » (Cas D)
		Lutte contre la persécution	« Elle a fait une lettre de deux pages. » (Cas G)
		Evitement	« 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 » (Cas E)
		Départ	« Il va partir loin. » (Cas B)

## **RESULTATS**

Les résultats sont présentés en deux étapes. La première consiste à exposer cinq cas typiques du processus de bouc-émissairisation. La seconde met au jour l'articulation des différentes stratégies des protagonistes conditionnant les issues plurielles du phénomène.

### ***L'illustration de cinq cas typiques de bouc-émissairisation***

Cinq vignettes décrivent de manière concentrée, les cas typiques de bouc-émissairisation qui ont émergé de nos données : la réclusion, l'éviction, l'assimilation, la cohabitation et la réhabilitation du bouc-émissaire. La présentation sous le format de vignettes permet d'agencer ces cas représentatifs et emblématiques (Miles, Huberman, et Saldana, 2013) « dans la séquence naturelle » de leur déroulement en temps réel (Erickson, 1986, p. 149).

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

Composée à 80% d'hommes, FERR est une entreprise où l'agent ne se décline pas au féminin. Le métier de conducteur est particulièrement marqué par une culture 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. À l'école de conduite, son instructeur 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, elle n'était pas préparée aux difficultés de cette rencontre. Elle doit alors supporter l'humour sexiste de ses collègues et subir les railleries et les provocations de ce collectif qui semble avoir trouvé en elle une victime idéale. Peu à peu, elle est disqualifiée en tant que personne par les rumeurs qui circulent sur son compte, et en tant que professionnelle « Je ne peux pas parler boulot

avec eux, on revient sur le fait que je suis une femme ». Autour d'elle, ses collègues, hommes ou femmes, ont visiblement choisi leur camp et les représentants syndicaux, eux-mêmes peu sensibles à la question de la féminisation, préfèrent fermer les yeux. Sa hiérarchie, en particulier son dernier chef qu'elle juge « clairement misogyne », l'incrimine à son tour en ajoutant aux propos dégradants déjà tenus à son encontre. « Il [son dirigeant de proximité] m'a dit : une femme ne doit pas conduire de trains, 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 « Je ne supporte plus les agents de conduite [...] Le fait d'être seule en cabine limite l'impact des réflexions. » 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.

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

La création de postes d'aiguillages informatisés (PAI) a suscité de fortes réticences chez les aiguilleurs. Une partie d'entre eux a été contrainte de quitter leur gare pour rejoindre un PAI. C'est dans ce contexte qu'arrive Sacha. Issu des Mines mais sans expérience ferroviaire, il prend la direction d'un PAI. Aux yeux du collectif, il incarne rapidement l'extension du contrôle du travail et de la performance au sein 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 stigmate 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 » (O1a). Au bout d'un certain temps, la situation est portée 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). Ne sachant plus vers qui se tourner, Sacha saisit la possibilité de mobilité qu'il a en tant que jeune cadre hautement qualifié et choisit de quitter son poste. 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.

### ***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, il suscite de vives critiques. 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 » (O1b) 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. » (O3b). « C'est en train de devenir comme le privé. » (O3a) regrettent ses agents. Michaël est stigmatisé pour son langage managérial qui ne cadre pas 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, honnis et ignoré. Il raconte que 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 se refuse à sanctionner les persécuteurs de peur d'entrainer 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-émissairisation 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. ». « [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.

#### **Vignette 4 : La cohabitation de Lucie (cas G)**

Lucie fait partie de « la jeune génération ». Après une expérience dans le privée 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. Ceci étant, 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. Elle refuse de rallier la cause des organisations syndicales et de faire grève et va le plus souvent dans le sens de son manager. 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 l'opposition systématique à la hiérarchie. 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 stigmate 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 qu'on lui reproche, 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. « Quand je l'ai su, je l'ai appelée. Elle pleurait. » (M5), dit-il. Face à ce qu'il perçoit comme un risque psychosocial pour Lucie, son supérieur cherche à la protéger. Il ajoute « [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 se dit motivée par ce soutien. Quelques temps après, de nouveaux agents porteurs du même stigmate que Lucie 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.

#### *Vignette 5 : La réhabilitation de Ludivine (cas H)*

Ludivine, jeune conductrice, incarne comme Lucie le renouvellement générationnelle et comme Marianne la féminisation des métiers de la conduite. Si son âge a pu susciter la méfiance de son supérieur, qui considérait qu'elle n'était pas apte à endosser la responsabilité

qu'implique la conduite d'un train, c'est rapidement son genre qui est stigmatisé par le collectif. Mise en garde par son père, ancien conducteur de train, contre les réflexions qu'elle pourrait subir de la part des autres conducteurs, Ludivine prend au départ les propos dégradants et misogynes avec humour. Elle raconte : « J'ai entendu des rumeurs comme quoi j'avais couché avec certains collègues. J'en ai ri, j'ai dit que c'était faux. ». « [...] C'est la meilleure répartie. » Sa stratégie n'est à l'évidence pas efficace puisqu'alors qu'enceinte, les attaques se font de plus en plus virulentes en particulier de la part d'un des membres d'un collectif qui devient de plus en plus explicite en public : « [...] il me disait que j'avais des gros seins, que je lui donnais chaud. » (O6a). Face au comportement de ce persécuteur et estimant qu'il va trop loin, ses collègues s'en désolidarisent. Contre toute attente, ils enjoignent Lucie à se plaindre auprès de sa hiérarchie et lui assurent « que si il se faisait pas virer, ils s'en occuperaient. » (O6a). Les anciens persécuteurs de Lucie, semblant estimer que leur association à un individu dont le comportement pourrait être qualifié de harcèlement sexuel constitue une menace supérieure à la féminisation en cours, la soutiennent face à celui qui, à leur sens, est allé trop loin. Lucie trouve alors la force de lutter contre sa persécution et prévient sa hiérarchie des faits en question, sans pour autant signaler le caractère plus large et collectif des hostilités. Voyant dans la situation un risque psychosocial, cette dernière prend des mesures radicales à l'égard du persécuteur le plus virulent qui est sommé de partir « Mon chef m'a dit que j'avais bien fait [de m'exprimer]. J'ai déclenché le fait qu'il soit parti. » La substitution de ce nouveau bouc-émissaire marque la réintégration de Ludivine au sein du collectif d'une part, et l'acceptation du changement d'autre part. Ce retournement de situation intronise enfin les nouveaux interdits au sein de ce collectif qui consistent à ne pas tenir de propos déplacés à l'égard de Lucie et des autres femmes conductrices et à se délester progressivement de la culture virile.

### *L'articulation des stratégies des protagonistes dans les situations de bouc-émissairisation*

La confrontation des situations de bouc-émissairisation montre des similitudes dans le commencement du processus, suivies de bifurcations aboutissant respectivement à la réclusion, l'éviction, la cohabitation, l'assimilation et la réhabilitation du bouc-émissaire au sein du collectif persécuteur.

Les situations commencent toutes par l'émergence d'une victime émissaire incarnant la menace du changement perçue par le collectif. Ce changement transforme ici profondément le métier et la culture du collectif autour de la question de la qualité du travail, générant un flot d'incertitudes et d'inquiétudes pour ce dernier. Les ambassadeurs du changement personnifient sous leurs traits, les causes de la menace alors obscures ou inaccessibles au collectif. Les attributs des boucs-émissaires raisonnant avec ces peurs collectives. Certains boucs-émissaires le deviennent pour leur stigmate intrinsèque : c'est le cas des femmes conductrices intégrant un collectif majoritairement composé d'hommes rétifs à la féminisation de leur métier (cas E et H) et/ou des jeunes opérateurs appartenant à la génération Y nouvellement recrutés dans un collectif d'agents plus anciens et expérimentés (cas F, G et H). D'autres boucs-émissaires sont choisis pour leur stigmate extrinsèque : leur comportement renvoie à une culture plus managériale et plus proche du secteur privé qui dénote à l'évidence avec la vision que les agents ont du rôle de leur dirigeant et de l'entreprise (cas A, B, C et D).

Une fois leurs boucs-émissaires élus, les collectifs s'engagent dans un déchainement violent à leur égard par le biais de multiples comportements : railleries, court-circuitage, disqualification professionnelle, provocations, ignorance, agressions verbales, comportements discriminatoires, rumeurs, harcèlement sexuel et exclusion sociale et géographique. À ce stade, les boucs-émissaires sont désignés, persécutés et exclus par leurs collectifs respectifs dans chacune des situations. Pourtant, les différentes stratégies qui vont

être mises en place par les protagonistes vont s'accompagner d'une différenciation des issues au phénomène. Le choix d'une stratégie plutôt qu'une autre par les différents protagonistes nait de la confrontation entre les déterminants de leur situation et les stratégies mobilisées par ses parties-prenantes.

Du côté des boucs-émissaires, deux voies défensives apparaissent face à l'adversité dont ils font l'objet. Certains vont privilégier la fuite tandis que d'autres, 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 y 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 bouc-émissairisation (cas A et B). La lutte du bouc-émissaire consiste, quant à elle, à faire face à la situation. Elle peut être engagée à l'encontre de la persécution ou à celle du stigmate. Contre la persécution, la lutte du bouc-émissaire renvoie à la dénonciation du phénomène dans l'optique d'obtenir le soutien de la hiérarchie et/ou des pairs (cas G et H). Contre le stigmate, elle se traduit par un travail de conformation aux codes et aux règles du collectif persécuteur (cas C et D).

Les stratégies adoptées par les boucs-émissaires sont conditionnées d'une part par les ressources - sociales et de mobilité - dont ils disposent, et d'autre part, par les réactions de la ligne managériale. Les ressources sociales renvoient au soutien dont bénéficient les boucs-émissaires de la part de leurs pairs et sont indispensables à la mise en place de réactions de lutte (cas C, D, G et H). Ceux qui sont dépourvus de soutien social se retrouvent fortement isolés sur leur lieu de travail (cas A, B, E et F), ce qui participe à conditionner des stratégies de fuite. Par ailleurs, les ressources de mobilité font référence à la possibilité, pour le bouc-émissaire, de bénéficier d'une mobilité fonctionnelle ou géographique dans un futur proche. Elles concernent principalement les managers, dont l'expérience professionnelle est valorisée dans l'entreprise et peut être remobilisée au sein d'autres fonctions. De fortes ressources de

mobilité justifient le départ du bouc-émissaire lorsqu'elles sont associées à un soutien social faible (cas A et B). En l'absence de ces deux types de ressources, les boucs-émissaires sont contraints d'éviter le collectif pour minorer l'impact de la persécution au quotidien (cas E et F). Il apparaît que la lutte contre le stigmate est du reste *a minima* subordonnée à la prise de conscience par le bouc-émissaire de l'attribut stigmatisant dont il est porteur.

La direction (N+1 ou échelons supérieurs) adopte de son côté trois types de stratégies. Elle peut choisir de soutenir explicitement le bouc-émissaire contre le collectif persécuteur et d'aller parfois jusqu'à prendre des mesures de sanction à l'encontre de ce dernier (cas G et H). Elle peut au contraire soutenir le collectif persécuteur contre le bouc-émissaire de façon directe, en incriminant explicitement la victime émissaire (cas B et E) ou être indirecte, en ignorant le bouc-émissaire (cas A) ou en lui attribuant une part de responsabilité à sa situation (cas F). Enfin, la direction peut s'engager dans une stratégie intermédiaire, en soutenant partiellement le bouc-émissaire sur le plan psychologique, sans pour autant s'inscrire explicitement en faux vis-à-vis du collectif (cas C et D).

Ces stratégies sont mobilisées en fonction de la perception que la direction a du risque psychosocial encouru par le bouc-émissaire, du risque de blocage du collectif persécuteur et du risque de contagion de la bouc-émissairisation à elle-même. La perception d'un risque psychosocial – médiatisé par le bouc-émissaire – la conduit ainsi nécessairement à le soutenir (cas G et H). *A contrario*, la perception d'un risque de blocage par le collectif persécuteur ou d'un risque de contagion du stigmate dont le bouc-émissaire est porteur à la direction, l'amène à soutenir le collectif persécuteur et donc à incriminer à son tour le bouc-émissaire (Cas A et B). Elle parvient alors à éviter un mouvement social et se prévaut ainsi d'un rejet collectif du changement qu'elle a souvent initié ou qu'elle a pour mission de diffuser localement. Dans le cas particulier de l'existence de ces risques associée à l'expression d'une attente de soutien hiérarchique de la part du bouc-émissaire, la direction opte pour le soutien

partiel (cas C et D). Soutenir une figure du changement, c'est donc risquer pour la direction de voir le rejet remonter jusqu'à elle. Mais c'est aussi l'opportunité d'affirmer sa détermination à engager le changement. Au contraire, ignorer ou incriminer un bouc-émissaire du changement, c'est prendre le risque de voir la situation se dégrader et d'en être tenu pour responsable. Mais c'est aussi faire écran aux inquiétudes du changement dans l'espoir de mieux le diffuser. Ce dernier cas de figure s'est avéré flagrant lors de la présentation de nos résultats auprès de la DRH de l'entreprise, lorsque l'un des auditeurs nous a interrogés sur la possibilité « de créer des boucs-émissaires pour faire passer le changement » (observations).

Enfin, le collectif s'inscrit dans des stratégies différentes. 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, D, H) peut aussi choisir d'interrompre la persécution (cas C, D, G, H) et/ou de lui trouver une nouvelle cible (cas H). Le renouvellement des effectifs contribue à ce titre à reconfigurer l'étendue de la persécution lorsque de nouvelles recrues participent à diluer ou à fragmenter le phénomène (cas G).

Il apparaît que la stratégie mise en œuvre par le collectif persécuteur est associée aux stratégies privilégiées par le bouc-émissaire et la direction qui se présentent comment autant d'obstacles ou d'invitations à poursuivre la persécution. Il est à noter que lorsque le bouc-émissaire se soumet à sa persécution et que la direction la cautionne, le collectif a tendance à poursuivre en ce sens (cas A, B, E, F). Au contraire, lorsque le bouc-émissaire y résiste et que la direction s'y oppose même partiellement, le collectif interrompt au moins en partie la persécution (cas C, D, G, H).

Le *tableau 4* suivant reprend les stratégies des protagonistes en relation avec leurs déterminants respectifs et en perspective des cinq issues typiques identifiées.

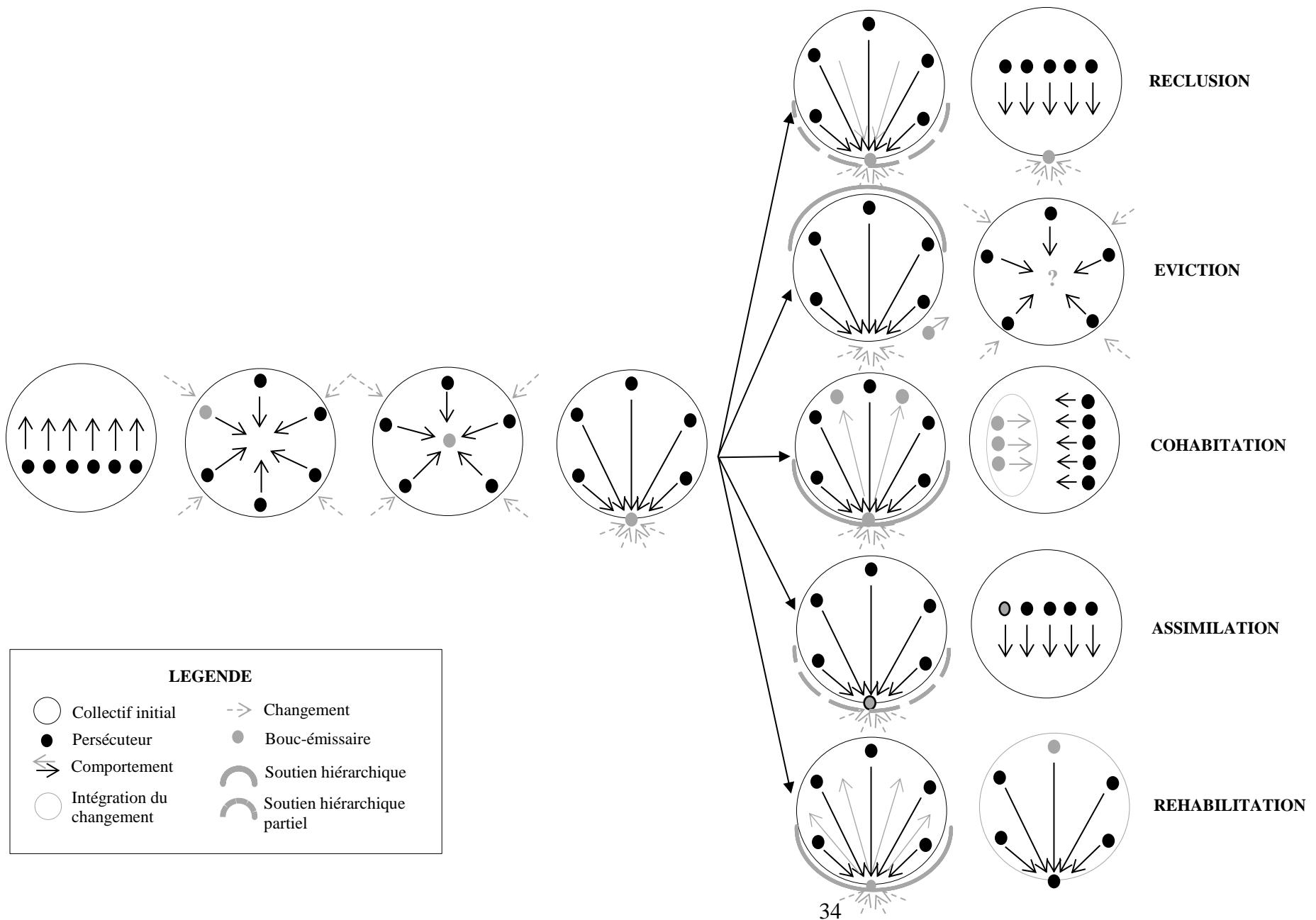
**Tableau 4 : Les stratégies des protagonistes en fonction de leurs déterminants**

		Réclusion	Eviction	Assimilation	Cohabitation	Réhabilitation
Déterminants des stratégies	Ressources du bouc-émissaire	Faibles opportunités de mobilité Faible soutien social	Fortes opportunités de mobilité Faible soutien social	Fortes opportunités de mobilité Fort soutien social	Faibles opportunités de mobilité Fort soutien social	Faibles opportunités de mobilité Fort soutien social
	Risques pour la direction	Pas de risque perçu	Blocage du collectif Contagion à la direction	Blocage du collectif Contagion à la direction	Risque psychosocial	Risque psychosocial
	Obstacles et opportunités pour le collectif	Soumission du bouc-émissaire Caution hiérarchique	Soumission bouc-émissaire Caution hiérarchique	Résistance du bouc-émissaire Caution hiérarchique partielle	Résistance du bouc-émissaire Opposition hiérarchique	Résistance du bouc-émissaire Opposition hiérarchique
Stratégies des protagonistes	Stratégies du bouc-émissaire	Evitement	Départ	Lutte contre le stigmate	Lutte contre la persécution	Lutte contre la persécution
	Stratégies de la direction	Soutien du collectif	Soutien du collectif	Soutien partiel du bouc-émissaire	Soutien du bouc-émissaire	Soutien du bouc-émissaire
	Stratégies du collectif	Persécution durable	Persécution durable	Persécution/ réintégration par la majorité du collectif	Persécution/ réintégration par une partie du collectif	Persécution/ réintégration et persécution d'une nouvelle cible
<b>Cas / Bouc-émissaire</b>		<i>Cas F / O5b*</i> <i>Cas E / O4A</i>	<i>Cas A / M1</i> <i>Cas B / D1*</i>	<i>Cas C / M2</i> <i>Cas D / M3a</i>	<i>Cas G / O5a</i>	<i>Cas H / O6a</i>

Il apparaît finalement que selon l'articulation des stratégies des protagonistes de la bouc-émissairisation, le processus peut prendre cinq orientations différentes. La *réclusion* est finalement le cas classique dans lequel l'ensemble des protagonistes se rallient volontairement ou par défaut à la persécution de la victime émissaire, y compris cette dernière qui s'auto-exclut. L'*éviction* relève de la même situation à l'exception que le bouc-émissaire se saisit de ses opportunités de départ (ou se voit contraint à s'en saisir) pour quitter le collectif et le laisse ainsi sans cause accessible à ses peurs. Il est alors possible qu'une autre victime idéale vienne le remplacer par la suite. La *cohabitation* à ceci de particulier que le bouc-émissaire y est d'abord soutenu par sa hiérarchie puis par de nouveaux entrants porteurs du même stigmate 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-émissaires qui sont certes rejetés par les premiers mais intégrés au sein de leur propre sous-collectif, applique le changement. Dans le cas de l'*assimilation*, la lutte du bouc-émissaire contre son stigmate, et ce alors qu'il est partiellement soutenu par sa hiérarchie, lui permet de se faire accepter par ses persécuteurs. Il parvient ainsi à interrompre sa persécution tandis que ses persécuteurs repoussent le changement. Enfin, la *réhabilitation* intervient lorsque le harcèlement excessif d'un des persécuteurs à l'encontre du bouc-émissaire est jugé plus menaçant que le changement par le collectif persécuteur qui se retourne alors contre lui. Le bouc-émissaire ainsi soutenu, dénonce activement sa persécution auprès de sa hiérarchie, qui demande le départ de ce persécuteur trop insistant protégeant ainsi l'ensemble de ceux qui étaient aussi engagés dans le déchainement violent. Il scelle ainsi la réintégration du bouc-émissaire dont il prend la place, et l'acceptation du changement dont ce dernier était porteur.

La *figure 2* ci-après présente une modélisation dynamique du processus de bouc-émissairisation aux issues multiples.

**Figure 2 : Modélisation dynamique du processus de bouc-émissairisation**



## **DISCUSSION DE NOS RESULTATS**

Pour discuter nos résultats, nous exposons les apports de notre étude sur les plans théorique et managérial. Les limites de notre travail donnant lieu à des perspectives de recherches sont ensuite précisées.

### ***Apports théoriques de la recherche***

En premier lieu, notre travail permet de nuancer la vision déterministe des réactions des protagonistes de la bouc-émissairisation (e.g. Eagle et Newton, 1981 ; Gemmill, 1989) en montrant les différentes stratégies mises en œuvre par le bouc-émissaire (quatre stratégies), la direction (trois stratégies) et le collectif persécuteur (quatre stratégies).

Nos résultats indiquent ainsi que les boucs-émissaires ne sont pas toujours passifs face à leur sort et mobilisent, comme pour les victimes de stress (Lazarus & Folkman, 1984), de violence (Zapf & Gross, 2001) ou d'ostracisme (e.g. Grima & Muller, 2006), des stratégies résultant d'une articulation complexe entre le combat et la fuite. Bien que les boucs-émissaires puissent confirmer leur exclusion (Eagle et Newton, 1981 ; Gemmill, 1989) en choisissant l'évitement des persécuteurs, certains usent au contraire de stratégies plus défensives (départ, lutte contre le stigmate, lutte contre la persécution). Comme les victimes de violence, les boucs-émissaires les moins intimidés tentent de confronter leurs agresseurs et demandent souvent l'intervention d'un supérieur hiérarchique. Mais en cas d'échec, ils s'orientent vers des comportements de fuite (Dehue et al., 2012 ; Hogh et Dofradottir, 2001 ; Zapf et Gross, 2001). Conformément aux travaux sur l'ajustement au stress et comme d'autres auteurs le constatent pour les exclus, ces stratégies sont construites en fonction du contexte (Lazarus, 1992) et des ressources

sociales mobilisables (Lhuilier, 2002; Grima et Muller, 2006). Les ressources sociales déterminent ici le recours et l'efficacité des mécanismes de lutte tandis que les opportunités de sortie potentialisent le départ. Nous souscrivons ainsi au constat de Lutgen-Sandvik (2006) qui remarque que les stratégies collectives de lutte contre la violence sont les plus efficaces. En effet, seules celles-ci permettent au bouc-émissaire de s'extraire de la persécution et au collectif d'intégrer tout ou partie du changement.

Nos résultats viennent également apporter une meilleure compréhension des stratégies adoptées par la direction face à la bouc-émissairisation. Si la direction peut effectivement incriminer des boucs-émissaires « fusibles » comme l'observent Boeker (1992) et Bonazzi (1983), nous remarquons ici que cette stratégie est plutôt mobilisée dans l'optique d'éviter un blocage collectif ou la contagion du stigmate. Sur ce second point, et alors que Daudigeos *et al.* (2014) montrent une telle contagion à un niveau inter-organisationnel, nos résultats invitent à penser le phénomène à un niveau interpersonnel, non plus seulement dans le cas de hauts dirigeants (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983 ; Gemmill, 1989) mais aussi dans celui des échelons hiérarchiques de proximité. Ainsi, à l'instar de Casanova (2014) et dans la lignée de Girard (1982), prendre la défense de l'accusé, c'est prendre le risque de devenir à son tour bouc-émissaire. Pour autant, nous constatons que certains supérieurs hiérarchiques offrent tout de même leur soutien aux boucs-émissaires, en particulier lorsqu'ils considèrent que leur situation présente un risque psychosocial. 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. Nos résultats viennent alors nuancer le constat selon lequel la direction prendrait systématiquement le parti des

persécuteurs (Bonazzi, 1980 ; Casanova, 2014 ; Girard, 1982 ; Leymann, 1996). Ce constat vient en outre s'opposer à la conception d'une direction systématiquement passive ou complice face à la violence au travail (Di Martino, Hoel, & Cooper, 2003; Leymann, 1996).

Par ailleurs, nous avons observé que, comme admis dans la littérature, le collectif persécuteur s'engage effectivement dans une persécution et une exclusion du bouc-émissaire. Néanmoins, nos résultats montrent que le caractère durable et collectif de la persécution peut être remis en cause à l'aune des comportements du bouc-émissaire (soumission/résistance) et de ceux de la direction (caution/opposition). Le collectif peut ainsi réintégrer partiellement ou complètement la victime, en lui trouvant éventuellement une cible de substitution. Lorsque la persécution est délégitimée par l'arrivée de nouveaux entrants, qu'elle est subvertie par la déviance d'un persécuteur, qu'elle est dénoncée par la victime et disqualifiée par la direction, le déni collectif autour du bien-fondé du déchainement violent est en effet remis en cause. Ce constat va dans le sens de celui fait par Cusin et Mayo (2016) au sujet de la latitude des persécuteurs à réinterroger la stigmatisation qu'ils infligent. Il montre également que les effets de domination naturalisant la violence symbolique à l'encontre d'une victime (Bourdieu & Passeron, 1970) peuvent être délégitimés par ses acteurs.

En deuxième lieu, l'articulation des stratégies des protagonistes de la bouc-émissairisation dans le processus nous a permis de mettre en évidence cinq issues distinctes du phénomène. Alors que la majorité des auteurs reprend la modélisation du processus de bouc-émissairisation de Girard (1982), notre travail permet d'en nuancer les issues et de décrire plus finement les étapes qui suivent la persécution d'un bouc-émissaire au regard des stratégies adoptées par ses différents protagonistes. Considéré comme menant inéluctablement

à l'éviction de la victime-émissaire (e.g. Eagle & Newton, 1981 ; Gemmill, 1989 ; Girard, 1982), le processus aboutit finalement à quatre autres issues : l'éviction, la cohabitation, l'assimilation et la réhabilitation. Les trois dernières 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) retracant le parcours de résilience d'un lanceur d'alerte (*whistleblower*).

En troisième lieu, nos résultats s'inscrivent dans la lignée de plusieurs auteurs (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983 ; Casanova, 2014 ; Daudigeos *et al.*, 2014 ; Girard, 1982) selon lesquels la bouc-émissairisation émerge en période de crise. Dans notre cas, comme dans celui d'Uhalde (2005), le changement organisationnel est à l'origine d'une crise parce qu'il bouleverse les règles de métier et la culture du collectif. Initié par le management, il vient bousculer le mythe organisationnel partagé par le collectif. Ce constat fait écho à l'hypothèse faite par Danniau et Meynckens-Fourez (2015) selon laquelle l'attaque faite au mythe institutionnel peut entraîner l'exclusion de ceux qui sont perçus comme n'y adhérant plus ou souhaitent le faire évoluer. Selon ces auteurs, le phénomène touche en particulier les membres dont la place dans le collectif n'est pas encore sédentarisée. Les boucs-émissaires identifiés ici sont généralement de nouveaux arrivants dont l'intégration n'est pas encore stabilisée : les femmes arrivant dans des collectifs de culture virile ; des jeunes nouvelles recrues intégrant des collectifs expérimentés et des jeunes cadres du secteur privé parachutés au sein de collectifs défendant une culture de service public. Cette dernière configuration peut être mise en perspective des travaux associant les transformations de type "Nouveau Management Public" aux phénomènes de harcèlement (D'Cruz, Noronha, & Beale, 2014). Quant à la féminisation des

professions à dominante masculine, elle est désormais fréquente dans de nombreux métiers (e.g. ingénieur, pompier, policier). Ainsi, comme le constate Pruvost (2008) dans le cas de la police, l'indifférenciation du genre dans le métier de conducteur, dont la culture reste centrée autour de la virilité, 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 disqualifiées, *a fortiori* lorsqu'elles refusent la virilisation qui leur est imposée. Nous constatons finalement que les boucs-émissaires identifiés se rapprochent effectivement des catégories évoquées par les auteurs (Boeker, 1992 ; Bonazzi, 1983 ; Gemmill, 1989 ; Lhullier, 2002 ; Uhalde, 2005), à savoir : les dirigeants, certains groupes d'âge, les cadres qui le sont devenus en dehors du circuit classique et les femmes pratiquant un métier d'homme. En montrant que le stigmate du bouc-émissaire, entendu comme produit social des interactions entre la cible et le collectif dans un contexte donné, est intrinsèquement lié aux inquiétudes suscitées par le changement et la crise qu'il génère, nos résultats plaident en faveur d'une lecture située plutôt que catégorielle de la sélection victimaire. Finalement, alors que la violence au travail est souvent abordée par les chercheurs et les managers comme un « jeu » pathologique et pervers entre un bourreau et une victime, la grille d'analyse du bouc-émissaire proposée ici permet au contraire de sortir d'une lecture individuelle de la persécution, en réintégrant les dynamiques collectives illustrées par Sirota (2017) et les déterminants organisationnels dont Bouville et Campoy (2012) soulignent l'importance.

### ***Implications managériales***

La bouc-émissairisation, génératrice de violence, a des 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). Sa prévention et sa gestion représentent donc un fort enjeu managérial, qui plus est, dans nos sociétés post-modernes. S'il paraît illusoire de croire en la suppression définitive de la violence au sein des organisations, la régulation de son occurrence semble néanmoins réaliste (Favaro, 2014).

La destitution progressive des « conflits sociaux institutionnalisés » dans les entreprises néo-libérales entraîne une résurgence de la violence et de la souffrance au travail pouvant prendre la forme de phénomènes de boucs-émissaires (Daudigeos & Valiorgue, 2011). En déconstruisant leurs voies organisées d'expression et de résolution, ces organisations peinent à réduire leur niveau de violence alors même qu'elles participent à l'accroître. En l'absence de médiateur organisationnel, le bouc-émissaire devient une solution idéale pour l'ensemble des acteurs à son exception toutefois. Cette recherche souscrit à ce constat montrant que le processus de changement peut entraîner des phénomènes de bouc-émissairisation et que les organisations sont susceptibles d'instituer ces mécanismes d'exclusion comme des modes de régulation à part entière. Alors que le système bureaucratique constituait un idéal organisationnel pour sa capacité à distinguer les désirs mimétiques sur des règles impersonnelles (Desmond & Kavanagh, 2003), le Nouveau Management Public peut susciter un climat de crise, face auquel l'usage du bouc-émissaire met sur le compte de l'inadéquation d'un individu, les dysfonctionnements du système entier (Eagle & Newton 1981 ; Gemmill 1989). Dans nos résultats, l'organisation n'interrogeant pas les causes réelles de la crise ambiante, le groupe a recours à des boucs-émissaires pour la résoudre. L'exfiltration du bouc-émissaire ne suffit pas à interrompre le processus qui perdurera sans doute sur un substitut

(Gemmill, 1989).

L’instauration d’espaces de discussion au niveau local pourrait permettre d’enrayer ces mécanismes de bouc-émissairisation. Ces lieux, en tant qu’opérateurs de santé et de qualité de vie au travail (Detchessahar, 2013) permettent de réorganiser le travail de manière subsidiaire et de lutter par là même contre les dérives du changement prescrit (e.g. procédures qui génèrent une atomisation du travail et sa déshumanisation). Les espaces de discussion offrent également l’occasion d’expliquer et de désamorcer les inquiétudes liées à un changement inéluctable (e.g. féminisation du métier, ajout de procédures de sécurité pour éviter les accidents). Il ne s’agit pas de voir le changement comme un catalyseur de boucs-émissaires mais de voir les boucs-émissaires comme autant d’analyseurs des inquiétudes générées par le changement. On peut penser que la combinaison des regards et la déconstruction de la posture de coupable, au sein de ces espaces, pourrait permettre de décoder les préoccupations des destinataires du changement (Bareil, Savoie, & Meunier, 2007) afin de résoudre la crise plutôt que ses symptômes.

Dans cet objectif, il nous semble que les managers de proximité tiennent une place cruciale dans la gestion et la régulation des conflits locaux (Detchessahar, 2011; Leymann, 1996). Le rôle ambivalent des managers de proximité et de la direction dans la prévention et la régulation du phénomène de bouc-émissairisation ayant été mis en exergue, leur sensibilisation à la gestion des risques psychosociaux (dont la discrimination, le harcèlement, le sexe font partie) semble tout d’abord nécessaire. Si le soutien psychologique des victimes de bouc-émissairisation par la médecine ou des psychologues du travail peut être proposé par le dirigeant de proximité, le positionnement explicite de la direction contre la

persécution semble contingent aux issues pacifiées du processus. Les tiers accompagnants pourraient du reste s'inspirer des pistes proposées par Danniau et Meynckens-Fourez (2015) pour aider les boucs-émissaires 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.

### ***Limites et perspectives de recherche***

Si nos situations de bouc-émissairisation sont issues des données récoltées au sein d'établissements, de métiers et fonctions variés, l'ensemble de l'étude à tout de même été réalisé au sein d'un contexte organisationnel unique. À cet égard, il nous semble opportun de confronter nos analyses à d'autres contextes organisationnels : organisations de tailles ; de cultures ; et traversant des changements différents.

Par ailleurs, la question de la domination au même titre que celle du genre dans le processus de bouc-émissairisation, pourrait selon nous être plus précisément abordée à l'aune de littératures dédiées dans des recherches futures. En effet, pour Linstead (1997), le déni de la violence est le produit du capitalisme organisationnel et sociétal dans lequel les individus sont pris. Hearn ajoute que la domination masculine anime les représentations organisationnelles de la violence qui peut être possédée, reconstruite, ignorée ou tournée en dérision (1994). La culture organisationnelle virile, qui normalise les violences de genres (Nilsson, 2013), est susceptible de favoriser et dissimuler des phénomènes de bouc-émissairisation. Les rapports de domination et les violences inter-genres pourraient être ainsi ré-interrogés à la lumière de la bouc-émissairisation.

Enfin, la difficulté que suppose l'étude du phénomène du bouc-émissaire dont la plupart des acteurs nie l'existence (Girard, 1982) explique sans doute le manque de travaux sur le sujet en théorie des organisations (Desmond & Kavanagh, 2003). Dans notre cas, aborder le phénomène par des voies détournées a sans doute facilité son étude. Si nos résultats n'ont pu être confrontés au jugement systématique de tous les protagonistes, cette limite a néanmoins pu être en partie contournée par le croisement des regards portés sur la situation renforcés par des échanges informels.

Pour conclure, cette étude nous interroge sur la capacité des acteurs organisationnels à ignorer sciemment, voire à souscrire aux violences et aux injustices en cours. Dans le même temps, elle nous engage dans un effort herméneutique pour tenter de comprendre l'intolérable (Linstead, 2013). En tant que chercheur ou manager, et comme c'était le cas pour les premiers spectateurs du film de Fritz Lang, nous sommes parfois tentés de fermer les yeux lorsqu'il serait préférable de chercher à comprendre et à dénoncer.

## 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.
- Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement: concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris: 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.
- Berkowitz, L. (1962). Aggression: A social psychological analysis.
- Boecker, W. (1992). Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top. *Administrative*

- Science Quarterly*, (37), 400–421.
- Boeker, W. (1992). Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top. *Administrative Science Quarterly*, 400–421.
- Bonazzi, G. (1980). Pour une sociologie du bouc émissaire dans les organisations complexes. *Sociologie du travail*, 22(22), 300–323.
- Bonazzi, G. (1983a). 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.
- Bonazzi, G. (1983b). 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.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1970). *La reproduction éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Editions de Minuit
- Bouville, G., & Campoy, E. (2012). Une approche organisationnelle du harcèlement moral. @ *GRH*, (3), 53–78.
- Brown, R. (1982). Work histories, career strategies and the class structure. *Social Class and the Division of Labour*. dir. Giddens, A. & Mackenzie, G. Cambridge: Cambridge University Press.
- Casanova, R. (2009). Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel. *Contradictions*, (149).
- Casanova, R. (2014a). Bouc émissaire. *Les Cahiers Dynamiques*, (2), 37–43.
- Casanova, R. (2014b). Observatoire du bouc-émissaire et des violences institutionnelles.
- Chabaud, D., & Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion: un second choix? *M@ n@ gement*, 9(3), 199–221.
- Chappell, D., & Di Martino, V. (2000). *La violence au travail*. International Labour Organization.
- Charreire-Petit, S., & Cusin, J. (2013). Whistleblowing et résilience: Analyse d'une trajectoire individuelle. *M@ n@ gement*, 16(2), 142–175.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G. A., Avery, A. A., & Sheikh, A. (2011). The Case Study Approach. *Medical Research Methodology*, 11(100), 9.
- 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.
- 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.

- Daudigeos, T., Pasquier, V., & Valiorgues, B. (2014). Bouc-émissaires, lynchages médiatiques et contestation des pratiques irresponsables des firmes multinationales. *Revue de l'organisation responsable*, 9(2), 46-59.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). L'entreprise néolibérale face à la désinstitutionnalisation des conflits sociaux; propositions pour une heuristique de la violence et de la souffrance au travail. In *Les nouvelles organisations du travail entre souffrance et performance*. dir. Chaudat, P. et Muller, R. Paris: L'Harmattan.
- D'Cruz, P., Noronha, E., & Beale, D. (2014). The workplace bullying-organizational change interface: Emerging challenges for human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1434–1459.
- De Tarde, G. (1993)[1890]. *Les lois de la contagion imitative*. Paris: Kimé Editeur.
- 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.
- Desmond, J., & Kavanagh, D. (2003). Organization as containment of acquisitive mimetic rivalry: the contribution of rené girard. *Culture & Organization*, 9(4), 239-251.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion*, 214(5), 89-105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux: quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (1), 57-80.
- Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail*. EUR-OP.
- Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). Frustration and aggression.
- 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*, (2), 29-42.
- Eagle, J., & Newton, P. M. (1981a). Scapegoating in Small Groups: An Organizational Approach. *Human Relations*, 34(4), 283-301.
- Eagle, J., & Newton, P. M. (1981b). Scapegoating in Small Groups: An Organizational Approach. *Human Relations*, 34(4), 283-301.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods of inquiry. Third handbook of research on teaching. In *Third handbook of research on teaching*, 23-41. New-York: Macmillan.
- Favarro, M. (2014). Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir.

- 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.
- Girard, R. (1972). *La violence et le sacré*. Paris: Grasset.
- Girard, R. (1977). *Mensonge romantique et vérité romanesque*. Paris: Grasset
- Girard, R. (1982). *Le bouc émissaire*. Paris: Grasset.
- Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-496.
- Goffman, E. (1975)[1963]. *Stigmate: les usages sociaux des handicaps*. Paris: Les éditions 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).
- Grima, F., & Muller, R. (2006a). Faire face à la violence au travail: le cas de la placardisation. *Gérer et comprendre*, 85, 37-48.
- Grima, F., & Muller, R. (2006b). 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.
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. Sage.
- Hlady Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Karpman, S. B. (1968). Fairy Tales and Script Drama Analysis. *Transactional Analysis Bulletin*.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- 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. *The handbook of behavioral medicine*, 282-325.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. . (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 161-187.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing : la persécution au travail*. Paris: Seuil.
- Lhuilier, D. (2002). *Placardisés des exclus dans l'entreprise*. Seuil.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289, 331.
- Linstead, S. (1997). Abjection and organization: Men, violence, and management. *Human Relations*, 50(9), 1115–1145.
- Linstead, S. (2013). Organizational bystanding: whistleblowing, watching the work go by or aiding and abetting?. *M@ n@ gement*, 16(5), 680-696.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication monographs*, 73(4), 406-433.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis*. Sage.
- Miossec, Y., & Clot, Y. (2011). *Le travail humain*. (P.U.F.). Paris.
- 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.
- 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.
- Nilsson, G. (2013). Balls Enough: Manliness and Legitimated Violence in Hell's Kitchen. *Gender, Work & Organization*, 20(6), 647-663.
- 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.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2005). *L'analyse qualitative à l'aide des catégories conceptualisantes. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Collin.
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2012). Le middle management sous pression. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 121–150.
- 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.
- Pruvost, G. (2008). Le cas de la féminisation de la Police nationale. *Idées économiques et sociales*, (3), 9-19.
- 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.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 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.
- Sigaut, F. (1990). Folie, réel et technologie. *Techniques et culture*, 15, 167–179.
- Sirota, A. (2017). *Pervers narcissiques : comprendre, déjouer, surmonter*. Le Manuscrit.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Publications.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of management journal*, 49(4), 633–642.
- 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.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabockar: om utstötning och mobbning i arbetslivet*. Natur och kultur.
- Uhalde, M. (2004). *Crise sociale et transformation des entreprises*. Université Paris-Dauphine.
- Uhalde, M. (2005a). Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 135–154.
- 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.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: 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.