

Le bouc émissaire, outil réflexif de la pédagogie d'institution.

Sandrine MAYETELA

Préambule :

Avant de vous livrer à la lecture de ce qui va suivre, il est nécessaire de contextualiser ce qui est écrit. Le cadre du colloque sur « Décrochages, ruptures, créer les conditions de l'innovation au sein d'une institution éducative » donne les limites à l'exercice. Pourquoi parler du bouc émissaire ? Quel rapport avec le décrochage ? Comment penser que le bouc émissaire puisse être un outil réflexif ? Tout tient dans la définition même de la figure du processus du bouc émissaire : « est bouc émissaire celui qui, au prix de son exclusion, est l'instrument de la réconciliation des membres du groupe ». Figure du bouc émissaire et processus groupaux d'où elle découle sont pratiques parce qu'ils s'appuient et s'articulent aux résultats de la recherche pour penser, orienter... les pratiques. S'il souffre d'une image négative, le bouc émissaire est donc, en plus, un outil réflexif porteur de sens, de ruptures et d'innovations.

Cette contribution est un « double » témoignage d'un acteur de terrain : d'une part, dans le cadre de nos missions, en tant que CAIP¹, nous accompagnons² l'équipe d'un dispositif scolaire d'un lycée professionnel ; d'autre part, nous faisons partie du groupe de réflexions Cerbères. Elle a été présentée dans le cadre du colloque « Décrochages, ruptures, créer les conditions de l'innovation au sein d'une institution éducative »³. Ce témoignage concerne une institution scolaire et plus précisément un dispositif qui prend en charge les élèves décrocheurs d'un lycée professionnel.

Si le bouc émissaire est un phénomène inévitable dans la vie d'un groupe, lorsqu'une institution le vit au sein d'une de ses équipes, comment le dépasse-t-elle ? L'utilisation de la grille de lecture du bouc émissaire comme outil réflexif du phénomène permet ainsi de dépasser le phénomène, de mettre de la distance et de se projeter dans une réorganisation.

Ce témoignage s'articule en trois parties :

- Une première partie explique la méthodologie employée à travers les apports de la pédagogie d'institution.
- Une seconde partie s'appuie sur le phénomène du bouc émissaire dans l'institution. Il s'agit ici de retenir les temps forts du phénomène, points d'appui pour l'analyse.

¹ Chargée d'Animation et d'Innovation Pédagogiques

² Nous entendons par accompagnement, la définition donnée par Gaston Pineau, « une relation de partage, d'échange, de communication d'un élément substantiel, le pain ou le pas ; un mouvement vers une parité de relation, même avec une disparité de position, de place [...] ; une durée, cette relation partagée s'établit dans le temps, avec des débuts et des suites. ». PINEAU G (1998), *Accompagnements et histoire de vie*, Paris, L'Harmattan, p.9

³ Colloque des 6 et 7 février 2017, Apprentis d'Auteuil, Paris, 16°.

- Une troisième partie analyse la grille de lecture du bouc émissaire permettant ainsi à l'institution de se mettre au travail.

1 – De la pédagogie d'institution ...

Jean Houssaye définit la pédagogie d'institution comme une mise en pratique d'« une pédagogie du faire ensemble / parler ensemble / du vouloir ensemble, et ce dans une dialectique permanente »⁴. Elle puise ses principes d'action dans la pédagogie institutionnelle et dans l'analyse institutionnelle. Deux grands principes prévalent : celui du pouvoir instituant des acteurs de l'institution et celui de « l'éducabilité de l'institution » dans le sens où « il s'agit de faire vivre aux acteurs de l'établissement la possibilité de la transformation et de donner à vivre et à analyser, contre le sentiment que l'action éducative est irrémédiablement contrainte par un cadre qui échapperait aux acteurs (l'institué), la réalité d'un aménagement progressif de la réalité institutionnelle (dynamique instituante) »⁵.

La pédagogie d'institution utilise les méthodologies du champ de l'analyse institutionnelle et les outils de déconstruction élaborés par Rémi Casanova, Hervé Cellier et Bruno Robbes⁶, qui deviennent alors des outils réflexifs et permettent à l'institution d'apprendre d'elle-même. C'est notamment le cas ici de la grille de lecture du phénomène du bouc émissaire⁷. Ainsi, afin de pouvoir repérer les différentes étapes du phénomène, il faut répondre à différentes questions proposées par Rémi Casanova⁸ : « en quoi y a-t-il exclusion ? qui ? quoi ? selon quelles modalités ? ; quelle force de l'exclusion ? ; en quoi y a-t-il rivalité mimétique ? ; quels sont les signes victimaires du bouc émissaire ? ; en quoi la victime focalise-t-elle une violence suffisamment forte et unanime ? ; en quoi y a-t-il expiation ? ; en quoi y a-t-il substitution ? ; invente-t-on un après ? ». Il faut aussi interroger des principes préalables tels que : rivalité/alliance, concurrence/émulation, nombre de rivaux/réalité de l'objet, interdit fondateur du meurtre (pouvoir), interdit fondateur de l'inceste (ouverture aux autres), interdit fondateur du parasitage (identité professionnelle). Enfin, quatre indicateurs doivent aussi être vérifiés : fréquence du phénomène, poids de la victime, nature des signes victimaires et sort réservé à la victime. C'est donc la démarche de pédagogie d'institution qui a été choisie afin de permettre à l'institution d'entrer dans une dynamique instituante.

⁴ In CASANOVA R et PESCE S (dir.) (2011), *Pédagogues de l'extrême, L'éducabilité à l'épreuve du réel*, Paris, ESF, 2011, p.12.

⁵ CASANOVA R et PESCE S (dir.) (2011), *Pédagogues de l'extrême, L'éducabilité à l'épreuve du réel*, Paris, ESF, 2011, p. 188.

⁶ CASANOVA R, CELLIER H, ROBBES B (2005), *Situations violentes à l'école : Comprendre et agir*, Paris, Hachette.

⁷ <http://bouc-émissaire.com/theories/le-bouc-emissaire-un-processus-en-sept-etapes/> :

Sept étapes : **Discrimination** (l'apaisement) – **Stigmatisation** (apparition des obstacles, recherche du bouc émissaire, désignation, emballement mimétique, dénouement) – **Exclusion** (réconciliation).

⁸ CASANOVA R (2010), « Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel » in *Contradictions*, « Travail social, insertion sociale et professionnelle. *Evolutions du champ, formation des professionnels et accompagnement des usagers* », janvier, pp.101-112.

2 – Le bouc émissaire dans l’institution ...

Afin de mieux comprendre le processus d’apparition du bouc émissaire dans l’institution, il est nécessaire de retracer un bref historique. Pour se faire, nous avons utilisé tous les documents à notre disposition concernant le dispositif.

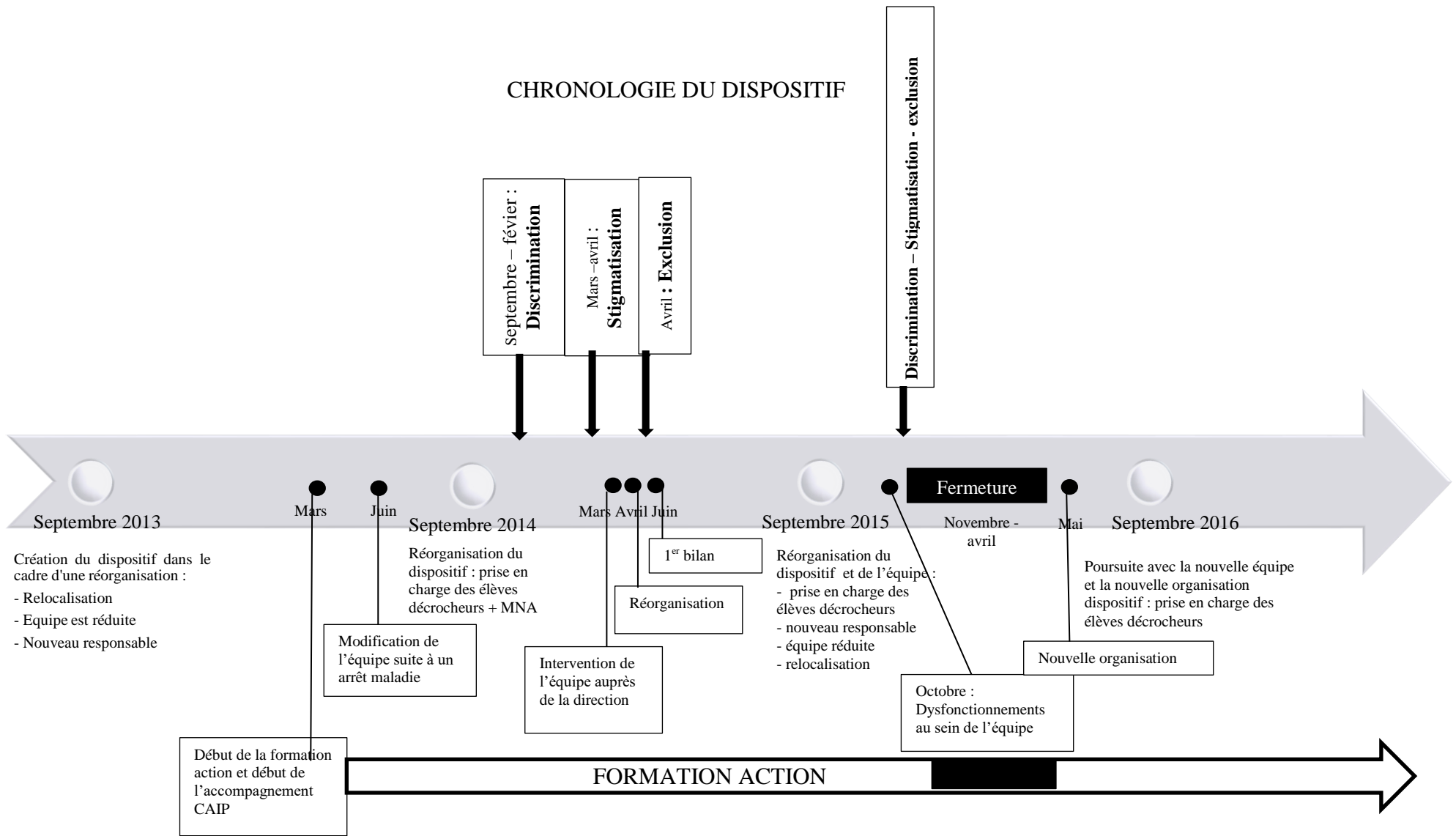
2-a) Contextualisation

La chronologie proposée se divise en deux parties : une première partie qui évoque les changements importants dans le dispositif (partie basse) et une seconde partie en parallèle qui montre les différentes phases du processus du bouc émissaire (partie haute).

Le dispositif existe depuis la rentrée de septembre 2013. Il est né « des cendres » d’un autre dispositif, qui prenait alors en charge les élèves exclus de classe et les élèves relevant d’un secteur FLE⁹. Dès lors, la volonté affichée de l’institution était de poser la question des exclusions de classe différemment, en tenant compte notamment de la place de l’élève dans un établissement scolaire, c’est-à-dire en classe. La mise en place d’une formation action fixait les objectifs : prendre en charge les élèves en difficultés et mettre en place un dispositif pédagogique adapté à l’accueil des jeunes dans le dispositif.

⁹ Français Langues Etrangères, principalement des MNA (Mineurs non accompagnés anciennement MEI, Mineurs Etrangers Isolés)

CHRONOLOGIE DU DISPOSITIF



A la lecture de la chronologie du dispositif, certaines précisions doivent être apportées.

- Concernant les locaux : deux locaux ont été attribués successivement au dispositif. Le premier assez grand était partagé avec le « secteur FLE » qui était un dispositif à part entière, puis avec un autre dispositif relevant exclusivement de l'éducatif MECS¹⁰. Le second local, plus petit, est exclusivement dédié au dispositif.
- Concernant les responsables : deux « cadres intermédiaires » se sont succédé de septembre 2013 à novembre 2015 avec une période de latence de trois mois entre les deux. Ils étaient présents sur le dispositif à temps partiel.
- Concernant les équipes : elles ont été à géométrie variable. Au lancement du dispositif, il y avait trois personnes. A la rentrée suivante, le dispositif comptait sept personnes. La troisième réorganisation a vu l'effectif revu à la baisse avec cinq personnes. La dernière réorganisation est restée sur le même nombre.
- Concernant les équipes, elles ont toujours été pluri professionnelles¹¹. Le temps de présence au sein du dispositif dépendait, et dépend d'ailleurs toujours, du statut professionnel.

2 – b) Lectures des processus de bouc émissaire

En observant la frise chronologique, il y a eu deux temps forts du processus du bouc émissaire. Il y aura donc deux analyses, qui ne peuvent pas pour autant être coupées l'une de l'autre. Les analyses n'ont pas été menées en équipe, comme le voudrait l'analyse institutionnelle. Nous les avons effectuées a posteriori.

Les principales tensions dans l'équipe se cristallisaient autour de situations de jeunes entrant dans le dispositif. Ni ayant aucun temps de réunion d'équipe, les seuls temps de rencontre se déroulaient sur les temps de formation action. Une des situations les plus parlantes concernait un jeune « imposé » par la direction avec un emploi du temps dicté par la responsable en séquentiel entre deux dispositifs¹². Lors d'un temps d'analyse de pratiques, l'équipe a pu verbaliser ses désaccords, formaliser les points de tension. Elle a d'ailleurs pris l'initiative de rencontrer la direction pour échanger sur les dysfonctionnements repérés. La stigmatisation y a trouvé son point d'orgue à travers l'emballage mimétique qui a eu lieu durant la rencontre. Le dénouement pouvait dès lors avoir lieu.

Le temps de la phase d'apaisement a eu lieu de mai à juin. Pour pallier à l'absence du responsable évincé, les missions avaient été redistribuées entre certains membres de l'équipe, en fonction notamment de leur temps de présence sur le dispositif. Le temps du bilan a représenté le temps fort de la réconciliation du groupe, un travail collectif présenté en équipe. Lors des présentations du bilan et du projet à l'équipe de direction, cette dernière a présenté la nouvelle organisation du dispositif pour la rentrée qui suivait : un nouveau local et une réorganisation de l'équipe avec la nomination d'un nouveau responsable, qui lui aussi était responsable d'un autre secteur scolaire. Les deux personnes qui avaient eu des responsabilités entre mai et juin conservaient certaines prérogatives, notamment celui de référer au responsable.

¹⁰ Maison d'Enfants à Caractère Social.

¹¹ Educateurs et enseignants

¹² Il s'agissait des deux dispositifs se partageant le même bâtiment – le dispositif scolaire et le dispositif éducatif relevant de la MECS, sans qu'il n'y ait de concertation entre les deux. La communication se faisait alors essentiellement par mails.

La rentrée scolaire suivante, le dispositif prenait possession des nouveaux locaux. La rentrée de chacun des intervenants du dispositif s'est fait en fonction des statuts professionnels : ainsi les deux éducateurs ont pris leur fonction une semaine avant les deux enseignants. La prise de possession des nouveaux locaux s'est donc faite par une partie de l'équipe seulement. L'installation d'un bureau a cristallisé les tensions. La prise de fonction de l'équipe a été retardée. L'équipe ne se sentait pas prête à prendre en charge des élèves en « remobilisation¹³ » mais poursuivait son activité « d'adaptation¹⁴ ». Des réunions hebdomadaires avaient été programmées afin d'évoquer en équipe les élèves et le fonctionnement de l'équipe. Le responsable était présent. Les tensions sont apparues à nouveau à propos des élèves : une partie de l'équipe souhaitait expérimenter la remobilisation tandis qu'une autre partie était plus réticente. Elles se sont ensuite accentuées par rapport au fonctionnement. S'il n'y a pas eu à proprement parlé de désignation de bouc émissaire, deux groupes avec une identité professionnelle marquée, relevant d'un certain corporatisme, se sont ainsi formés. Il y a eu déséquilibre lorsqu'un des deux groupes a été « amputé » d'un de ses membres suite à un arrêt maladie. Les attaques se sont faites sur des points personnels. La direction, ne pouvant réagir face à cet emballement, a décidé de fermer ou de geler le dispositif. Chaque personne a été alors « attribuée » à différents secteurs du lycée. L'équipe a été dissoute. Entre la rentrée et la fermeture du dispositif, deux mois et demi se sont écoulés. La fermeture a été annoncée durant une réunion faite en urgence. Certains étaient déjà au courant avant l'annonce officielle.

3 – Le bouc émissaire comme outil réflexif

Le processus du bouc émissaire est inévitable mais il n'est pas inéluctable. Accepter l'idée qu'il y ait eu dans une institution un bouc émissaire n'est pas sans poser de nombreuses questions, tant au niveau individuel, collectif qu'institutionnel. C'est ce dernier niveau qui va être questionné ici. Les grilles de lectures du processus permettent d'en faire une analyse précise.

3 – a) Analyse des grilles de lecture

Le phénomène a eu lieu à deux reprises dans un temps très court, environ huit mois. Afin de mieux appréhender les analyses, nous proposons une lecture des deux situations dans une même grille.

¹³ L'élève est considéré comme un décrocheur et est pris en charge au sein du dispositif, l'objectif étant de pouvoir le réintégrer en classe.

¹⁴ L'élève a des difficultés, pour éviter qu'il ne décroche, il est maintenu en classe. Un des intervenants du dispositif intervient alors auprès de lui en classe.

	Premier processus	Second processus
En quoi y a-t-il exclusion ? qui ? quoi ? selon quelles modalités ?	<i>Exclusion du responsable du dispositif. Démise de ses fonctions organisationnelles dans un premier temps puis entièrement avec une réorganisation du dispositif.</i>	<i>Fermeture du dispositif, chacun est affecté à un nouveau poste.</i>
Quelle force de l'exclusion ?	<i>L'exclusion a été immédiate, elle a été suivie d'un arrêt maladie puis d'une affectation sur un autre établissement à côté.</i>	<i>Geste fort de la part de la direction.</i>
En quoi y a-t-il rivalité mimétique ?	<i>Décisions à prendre au sein du dispositif, relations avec les enseignants, accueil des élèves.</i>	<i>Deux corporations s'affrontent : éducateurs et enseignants</i>
Quels sont les signes victimaires du bouc émissaire ?	<i>Pouvoir : responsable du dispositif. Peu d'expérience, arrivée un an et demi en tant qu'animatrice répétitrice, pendant 6 mois. Questionnements sur la prise de poste rapide et sur la fonction.</i>	<i>Si on considère que le dispositif est le bouc émissaire, absence de fonctionnement du dispositif ; jeu de pouvoir entre les deux corporations ; non reconnaissance des responsabilités octroyées aux personnes</i>
En quoi la victime focalise-t-elle une violence suffisamment forte et unanime ?	<i>Tout le groupe sauf une personne qui ne souhaite pas prendre position</i>	<i>Dispositif qui ne reçoit aucun élève.</i>
En quoi y a-t-il expiation ?	<i>Fonctionnement réel du dispositif et reconnaissance à l'externe de son existence.</i>	<i>Fermeture du dispositif.</i>
En quoi y a-t-il substitution ?	<i>Répartition des missions de la responsable entre les intervenants.</i>	<i>Fermeture du dispositif.</i>
Invente-t-on un après ?	<i>Rédaction du projet du dispositif en lien avec la recherche action. Rédaction et présentation du bilan du dispositif à la direction</i>	<i>Chacun a de nouvelles missions. Nécessité d'analyser la situation.</i>

Principes préalables

	Premier processus	Second processus
Rivalité/alliance	<i>Rivalités au sein de l'équipe existent entre les enseignants et les éducateurs, elles sont effacées grâce à l'alliance.</i>	<i>Rivalités au sein de l'équipe existent entre les enseignants et les éducateurs. Deux camps s'opposent.</i>
Concurrence/émulation	<i>Il y a émulation dans le sens où le projet donnant corps au dispositif est rédigé en équipe. Le premier bilan des activités est présenté à la direction et aux équipes pédagogiques.</i>	<i>Il n'y a plus d'émulation, la concurrence entre les deux groupes est plus importante.</i>
Interdit fondateur du meurtre (pouvoir)	<i>Question de la légitimité de la responsable</i>	<i>Question de la légitimité du responsable, qui n'est pas sur place.</i>
Interdit fondateur de l'inceste (ouverture aux autres)	<i>Aucun échange avec les autres dispositifs partageant le même bâtiment.</i>	<i>Aucun échange avec les autres dispositifs</i>
Interdit fondateur du parasitage (identité professionnelle)	<i>Statuts professionnels différents, temps de prise en charge différents.</i>	<i>Statuts professionnels différents, s'opposent.</i>
Poids de la victime	<i>-Poids hiérarchique</i>	<i>Symbole fort avec fermeture du dispositif</i>
Nature des signes victimaires	<ul style="list-style-type: none"> - ancienneté - responsabilité - « autoritarisme » - évolution de carrière dans un temps très court 	<ul style="list-style-type: none"> - aucun fonctionnement du dispositif - questionnement autour des statuts - « corporatisme professionnel »
Sort réservé à la victime	<p><i>2 temps :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - premier temps : réorganisation des missions - renvoi du dispositif <p><i>Victime travaille en dehors du dispositif mais a gardé un rôle similaire dans un autre rétablissement à côté au sein du site</i></p>	<i>Fermeture du dispositif</i>

Principaux indicateurs

Les grilles de lecture permettent de dégager des « points forts » qu'il est possible de travailler au niveau de l'institution :

- L'organisation ou réorganisation du dispositif
- Question des statuts professionnels
- Responsabilité
- Ouverture vers extérieur

3 – b) Vers une dynamique instituante...

Si la fermeture avait été nécessaire pour préserver ou protéger les personnes, cette décision n'a pas été sans conséquence. Des temps de réflexion et d'analyse ont été nécessaires. La relecture de la situation, grâce aux grilles de lecture du bouc émissaire, a permis de repenser le dispositif, non pas dans sa prise en charge, mais dans son organisation.

D'un processus à l'autre, des changements avaient déjà opéré. Il s'agit notamment des réunions d'équipe ponctuant la vie du dispositif pour échanger sur les élèves et leur prise en charge.

Après le premier phénomène, les responsabilités partagées avaient permis à l'équipe d'être force de proposition et de poursuivre ses missions auprès des élèves. Cependant, cela a été de courte durée, puisque les statuts professionnels et les temps de présence au sein du dispositif ont prévalu sur toute l'organisation.

Pour entrer dans une « dynamique instituante » relevant ainsi de la pédagogie d'institution, l'institution a pris en compte l'analyse faite autour des phénomènes du bouc émissaire afin de proposer une nouvelle organisation. Elle a affiché la rupture avec le « fonctionnement hiérarchisé du traditionnel ». Elle a ainsi « pensé l'alternative »¹⁵. Elle a identifié quelques principes afin de rompre avec des signes victimaires possible :

- Il n'y a plus de responsable de dispositif. Toutes les décisions sont portées par l'équipe et prises par elle faisant ainsi référence à l'interdit fondateur du meurtre. Les emplois du temps sont d'ailleurs pensés en équipe pour que personne ne puisse s'octroyer un pouvoir important.
- Une personne égale une voix
- Chaque personne a un rôle dans la gestion quotidienne : communication, archivage, partenariat, mécènes et pédagogie limitant ainsi l'interdit fondateur du parasitage. Les rôles sont tournants.
- Les réunions sont hebdomadaires. Elles sont divisées en deux temps. Une porte sur la vie de l'équipe et l'autre porte sur les élèves. Elles sont organisées selon des « rôles » qui relèvent de la pédagogie institutionnelle – animateur de réunion, maître du temps, maître de la parole et sage. Chacun des rôles a été discuté et défini en équipe.
- La direction participe aux réunions autant que faire se peut et prend part aux décisions d'équipe¹⁶.
- L'équipe partage désormais avec le dispositif relevant de la MECS à travers la prise en charge d'élèves rompant ainsi avec l'interdit fondateur de l'inceste.

¹⁵ PAPANTONIOU M (2010), « Le Lycée autogéré de Paris (lap) : diagnostiquer le « traditionnel », penser l'alternative », *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, n°80-81, pp. 75-80.

¹⁶ Même si chacun doit prendre ses marques dans cette nouvelle organisation, il y a parfois encore quelques « directives »

L'équipe a été recrutée sur la base du volontariat. Les deux projets, l'un pédagogique et l'autre « managérial » ont été présentés à tous les postulants. Chaque postulant a eu la liberté de retirer sa candidature. Sur les onze postulants, seule une personne a retiré sa candidature. Sur les cinq personnes recrutées, deux étaient déjà intervenants dans l'ancien dispositif. Les statuts et les temps de présence ont été clairement discutés dès le début. Dès la rentrée scolaire, le dispositif a ouvert ses portes tout en poursuivant la formation action.

Conclusion provisoire...

Au moment de refermer ce témoignage, le dispositif a pris en charge une cinquantaine de jeunes depuis la rentrée scolaire 2016. Si la prise en charge pédagogique semble être un acquis, l'organisation coopérative doit encore s'ajuster, tant au niveau des intervenants que de l'institution. En effet, « l'éducabilité de l'institution » s'est limitée au seul dispositif, qui représente peu de personnes sur l'ensemble de l'établissement. Si la « dynamique instituante » est en marche, il faut cependant faire preuve de patience et poursuivre l'expérimentation en la réajustant afin que l'équipe puisse se questionner sur les stratégies mises en place. Ainsi « on peut penser le bouc émissaire comme capable de susciter, en réponse, ce qui contribue à constituer une **éthique de l'institution** »¹⁷.

¹⁷ CASANOVA R (2010), « Le phénomène du bouc émissaire, support de l'accompagnement institutionnel » in *Contradictions*, «Travail social, insertion sociale et professionnelle. *Evolutions du champ, formation des professionnels et accompagnement des usagers*», janvier, pp.101-112.