

Pour citer la référence

LANDIER Hubert (2023). « Pour en finir avec le bouc émissaire », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 395-401

Hubert LANDIER

Docteur d'État en sciences économiques

Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie

Membre du conseil scientifique de l'Institut Psychanalyse et Management (Paris)

Secrétaire général du Centre international de recherches et d'études transdisciplinaires (Paris)

ORCID 0009-0006-9973-7126

Résumé : Face aux difficultés qu'elle rencontre ou aux déconvenues qu'elle subit, toute organisation humaine, et par conséquent l'entreprise, peut être tentée d'en rechercher la cause dans le seul comportement fautif de tel ou tel. Une telle démarche vise alors à chasser le coupable désigné dans l'espoir de restaurer l'harmonie compromise. Telle est la logique, une logique magique, visant à désigner et à chasser le bouc émissaire.

A cette démarche s'oppose celle qui consiste à en appeler à un tiers extérieur au groupe, exorciste ou auditeur selon les cultures, afin de comprendre la nature du processus par lequel le groupe en est arrivé à une situation de blocage qui met en péril son existence même en tant que groupe. Exorciste ou auditeur, il devra alors à s'atteler à découvrir les réalités que dissimulent les mots ou les silences afin de proclamer ce qui n'était pas vu ou ne pouvait être dit.

A la désignation du bouc émissaire visant à restaurer un ordre établi s'oppose ainsi la démarche visant à le faire évoluer d'une façon qui soit viable, quitte à déranger les points de vue ou les intérêts installés.

Mots-clés : Bouc émissaire, auditeur, exorciste, co-restauration de l'harmonie du groupe

Abstract: Faced with difficulties or setbacks, any human organization - and consequently any company - may be tempted to look for the only cause in the misconduct of a particular individual. The aim of such an approach is to get rid of the wrongdoer, in the hope of restoring compromised harmony. Such is the logic - the magical logic - of naming and shooing away the scapegoat.

The opposite approach is to call in a third party from outside the group - an exorcist or an auditor, depending on the culture - to understand the nature of the process by which the group has reached a deadlock that jeopardizes its very existence as a group. Exorcist or auditor, he or she will then have to get to grips with the realities concealed by words or silence, to proclaim what was not seen or could not be said.

The scapegoat's approach to restoring an established order is thus countered by one aimed at making it evolve in a viable way, even if this means upsetting established points of view or interests.

Keywords: scapegoat, listener, exorcist, guilty, restore group harmony

Imaginons une communauté humaine, grande ou petite, qui se trouve plus ou moins profondément divisée par les différends entre personnes, les conflits d'intérêt, les divergences de croyances, et au sein de laquelle progressent l'angoisse et l'incertitude. C'est alors que se produit un phénomène de cristallisation. Tous se tournent alors vers tel membre du groupe qui sera désigné comme l'unique fauteur des troubles qui mettent en cause la communauté dans sa façon d'exister. Ce fauteur de troubles, il faut le chasser afin de restaurer l'ordre qu'il est venu compromettre. Ainsi la communauté pourra-t-elle retrouver sa sérénité. Mais celle-ci risque de ne pas durer. De nouveaux troubles surviennent et il faut alors rechercher un nouveau bouc émissaire à sacrifier.

Il s'agit là d'une démarche qui relève de la pensée magique. Le rituel garantit l'ordre nécessaire à l'existence de la communauté. Le seul problème, c'est que ce rituel ne change rien, de sorte qu'il faut

constamment le renouveler. Cependant, il constitue le fondement de l'ordre et du pouvoir de ceux qui en sont les gardiens. Il s'agit de restaurer l'unanimité compromise. Un tel processus peut s'observer dans les relations entre États ; chacun sait qu'une « bonne guerre » permet de mettre fin aux calamités intérieures et aux disputes entre les points de vue qui s'opposent les uns aux autres. Mais ce processus est également vrai de toute communauté, quelle que soit sa nature et sa taille, et cela l'est donc de l'entreprise. Tel sera l'objet de la présente étude.

Le bouc émissaire est d'abord une figure biblique. Il apparaît dans le Lévitique. Le grand prêtre doit sacrifier deux boucs, l'un afin de purifier le temple et l'autre afin de laver le peuple de ses péchés. Celui-ci est ensuite abandonné dans le désert en guise de réparation. Le principe apparaît également en Grèce sous le nom de *φάρμακός* (pharmakos) et prend alors la forme d'un rite de purification visant à éloigner une calamité menaçant la Cité. Au-delà de la sphère méditerranéenne, il se retrouve dans de nombreuses civilisations, où la désignation rituelle d'un innocent permettra de satisfaire les déités vengeresses menaçant la cité. C'est cette image qui sera reprise par René Girard quand il décrit ainsi les conditions de son apparition, ou de sa désignation :

« 1) Les violences sont réelles, 2) la crise est réelle, 3) les victimes sont choisies en fonction non des crimes qu'on leur attribue mais de signes victimaires, de tout ce qui suggère leur affinité coupable avec la crise, 4) le sens de l'opération est de rejeter sur les victimes la responsabilité de cette crise et d'agir sur celle-ci en détruisant lesdites victimes ou tout au moins en les expulsant de la communauté qu'elles "polluent" »¹.

Ce recours à l'image du bouc émissaire venant restaurer l'unité de la communauté, divisée et anxieuse de son avenir, est visible selon toutes les modalités de la vie en société. Elle est à l'origine des guerres et en alimente le déroulé ; elle fonde les oppositions partisans qui rythment la vie politique ; elle entretient la conversation de café et alimente les commentaires qui accompagnent l'information délivrée par les médias ; elle est perceptible dans la vie professionnelle – et donc dans l'entreprise.

C'est sur celle-ci que sera portée l'analyse qui suit. Elle sera fondée sur plus de vingt années de pratiques des audits de climat social, principalement en France, dans des entreprises et des organisations de tous les secteurs d'activité et de toutes tailles, représentant au total plus d'une centaine de missions et plus d'un millier d'entretiens en vis-à-vis menés sous couvert de confidentialité selon le protocole d'intervention validé par l'Institut international de l'audit social. Il s'agit donc d'une étude clinique, et il restera à en développer les conséquences qu'il serait possible d'en tirer sur le plan théorique. On ajoutera à cela que cette étude fait suite à celle qui a été publiée par l'auteur dans la revue *Connexions* sous le titre « Restaurer de la confiance en chassant les fantômes »².

1 – L'apparition du bouc émissaire

La réalisation d'un audit de climat social commence le plus souvent par une demande, émanant, soit de la direction de l'entreprise, soit des représentants du personnel, faisant suite à une situation de crise devant laquelle ils se sentent plus ou moins impuissants, cette incapacité à faire face appelant une intervention extérieure : recours à un juriste ou appel lancé à un auditeur spécialisé dans l'analyse du climat social et des relations sociales.

Recommandations représentants du personnel, l'audit fait le plus souvent suite à une procédure d'urgence pour danger grave et imminent, requérant de la direction des mesures immédiates, ou du moins suffisamment rapides ; l'audit se présente alors comme la réalisation d'un état des lieux suivi de recommandations d'action s'adressant aux parties prenantes. S'il s'agit de la direction (direction générale ou DRH), il s'agit alors d'aider la direction à voir plus clair face aux difficultés auxquelles elle se trouve confrontée, ceci afin d'y remédier. Parfois, il s'agit d'aider le DRH à formuler et à valider, de

¹ René Girard, *Le bouc émissaire*, Grasset, 1982, p. 37.

² Hubert Landier, Restaurer la confiance en chassant les fantômes, *Connexions*, 2021/2 n° 116.
<https://www.cairn.info/revue-connexions-2021-2-page-59.htm>

l'extérieur, ce dont il est déjà plus ou moins persuadé, mais dont il peine à convaincre la direction générale.

Dans un cas comme dans l'autre, le protocole d'intervention prévoit que direction et représentants du personnel aient également accès aux conclusions de l'enquête. Bien entendu, les auditeurs doivent pouvoir bénéficier de la plus totale indépendance, notamment en ce qui concerne choix des personnes volontaires qui accepteront de répondre à leurs questions (sous couvert de confidentialité de leurs propos et d'anonymat de ce qui figurera de ceux-ci dans le rapport d'audit). En outre, la mise en œuvre des mesures qu'appellent l'état des lieux et leurs préconisations d'action ne relèvent pas de l'auditeur ; elles sont de la responsabilité des parties concernées, qui pourront si nécessaire se faire assister par un consultant.

1.1- La vision de l'autre

Ce qui frappe tout d'abord l'auditeur à son arrivée dans l'organisation qui a fait appel à son expertise, c'est le ton sur lequel chacune des parties en présence, au moment où la demande d'intervention lui est faite, s'exprime spontanément à propos de l'autre. A peu près systématiquement, la présentation qui lui en est faite est entièrement négative.

Schématiquement, s'il s'agit de la direction, le « fauteur de troubles » est désigné comme un personnage agressif, dont le comportement en vient à compromettre l'harmonie spontanée du groupe ; il s'agit, bien entendu, soit d'une personne en particulier, soit d'une organisation syndicale. La présentation qui en est faite, exprimée sur un ton souvent très passionnel, offre alors le plus souvent une belle brochette de noms d'oiseaux dénonçant une « agressivité » « inacceptable ». La demande pourrait ainsi reformulée de la façon suivante : « aidez-nous à nous en débarrasser ».

Il en va souvent de même, mais en sens inverse, venant des représentants du personnel, lorsqu'ils évoquent le comportement de la Direction : « irresponsable », « incompétente », « irréaliste », « coupée du terrain », en bref, « indigne de confiance ». Ces accusations peuvent être globales ou s'adresser à telle ou telle personne en particulier. Quoi qu'il en soit, il s'agit d'une illustration parfaite de la violence mimétique dénoncée par René Girard. L'autre, dès lors qu'il n'accepte pas les principes que l'on admet soi-même ne peut être qu'un fourbe ou un inconscient, nécessitant son élimination du groupe. On y reviendra plus loin.

Ce groupe d'appartenance peut être étendu ou très limité. Quoi qu'il en soit, la situation est ambivalente : le porte-parole du groupe dénonce le comportement de « l'autre » (ce qu'il dit et ce qu'il fait), mais en même temps, c'est ce comportement qui lui est reproché qui donne au groupe la cohésion qui lui est nécessaire pour exister en tant que groupe. Le premier rôle de l'auditeur sera donc de ne pas tomber dans ce piège du bouc émissaire. Il lui faut donc affirmer clairement que son rôle n'est pas de désigner un ou des coupables, mais de comprendre comment on en est arrivé là.

Il doit par conséquent adopter la posture d'un tiers extérieur à la situation ayant abouti aux relations dégradées dont témoignent les propos qui lui sont tenus par les uns et par les autres. Cette posture peut ne pas être bien comprise, chacun étant persuadé que l'enquête à laquelle va se livrer l'auditeur aboutira à la conclusion qu'en effet « l'autre est coupable ». Cette posture d'équidistance et de neutralité, toujours sur le fil du rasoir et qui doit être sur le plan symbolique soigneusement manifestée, est une nécessité pour que les parties en présence puissent lui faire confiance. Bien entendu, cela ne signifie en aucune façon que cet examen de la situation ne mette pas en lumière la responsabilité de tel ou tel dans l'enchaînement des événements dont elle est l'aboutissement. Encore cette responsabilité doit-elle être soulignée avec beaucoup de prudence dans la mesure où rien ne garantit à l'auditeur qu'il ne s'est pas trompé dans son diagnostic.

1.2 - Le rôle du préjugé et de l'émotion

L'auditeur intervient ainsi dans un contexte peuplé de passions, souvent inexprimées. Comme je l'ai exposé ailleurs³, il s'agit là de la présence de fantômes. Le fantôme désigne le souvenir toujours présent, mais jamais exprimé, d'un événement de l'histoire de l'organisation, cet événement ayant pris la forme d'une crise mettant en cause la responsabilité de personnes, certaines ayant quitté le groupe, d'autres étant encore là, leur rôle réel n'ayant jamais été élucidé. Il en résulte un « non-dit » porteur d'une forte

³ Hubert Landier, *Restaurer la confiance en chassant les fantômes*, op. cit.

émotion, suscitant des postures personnelles contradictoires sans que la cause de ces postures apparaisse explicitement. Les comportements s'expliquent ainsi par la rémanence de faits qui n'apparaissent jamais en tant que tels, ou alors sous forme de « souvenirs oubliés », et qui sont ainsi refoulés dans l'inconscient.

Ces « souvenirs oubliés » sont le fondement des préjugés. Ils viennent en effet réactualiser l'image, positive ou négative, de tel ou tel, ou de la communauté sociale, syndicale, politique, philosophique ou religieuse, dont il est reconnu comme membre indépendamment de son appartenance à l'entreprise. D'où ces jugements péremptaires : « tel délégué s'est montré violent à telle occasion, mais ce n'est pas étonnant car il fait partie de la CGT, dont l'agressivité est bien connue ». Ou bien : « le directeur s'est montré insensible à nos problèmes, mais ce n'est pas étonnant car la direction, de toutes façons, est au service des actionnaires ». Tout se passe ainsi comme si le locuteur, confronté à une situation concrète qui met en jeu l'image d'autres acteurs, allait « piocher » dans le stock des images historiquement et collectivement héritées afin de trouver un sens à un événement et à des comportements dont le sens propre n'a jamais été totalement élucidé. Ainsi les préjugés se trouvent-ils périodiquement réactualisés cependant que chacun tend à s'enfermer dans les certitudes qui sont ainsi les siennes.

Ces préjugés s'appliquent à des situations génératrices d'émotion. « Intel a été licencié dans des conditions scandaleuses ». Du moins, « à ce qu'on dit ». On n'ira pas plus loin : chacun « sait » en effet que la direction est coutumière de ces décisions inacceptables. L'événement va alors mobiliser des valeurs fortes : sens de la justice, nécessité d'une solidarité entre victimes potentielles (« demain, ce sera un autre »). Le groupe se trouve ainsi constitué par tous ceux et celles qui se sentent « personnellement concernés ».

Le bouc émissaire se trouve dès lors tout naturellement désigné : il s'agit de celui qui est considéré comme étant à l'origine de la situation, notamment s'il est considéré comme l'auteur présumé de la décision ou responsable de l'absence de décision qui a abouti à celle-ci. Mais celui-ci n'est pas seul. Il estime avoir eu raison de se comporter comme il l'a fait, et par exemple d'avoir sanctionné « un comportement inadmissible » ou, au contraire, d'avoir « laissé faire » devant tant d'« enfantillages ». S'il a agi ainsi, c'est que, à tort ou à raison, il se croit soutenu (sans quoi il s'en serait abstenu). Et les membres du groupe sont invités à se reconnaître dans sa (« juste ») décision. Face à la rumeur, voire à l'opposition collective qui se manifeste, il se doit de « rester droit dans ses bottes ». La confrontation est alors inéluctable. Il se peut qu'elle reste sans suite visible. Mais le souvenir de cet événement mal élucidé reste présent. Un fantôme est né. Et celui-ci réapparaîtra plus tard alors même que son origine aura été en apparence oublié.

Avant d'aller plus loin, on soulignera donc à quel point l'apparition du bouc émissaire se trouve liée à l'existence de fantômes. Les préjugés qu'il mobilise ne se limitent pas à des idées générales, partagées dans tel ou tel milieu social ou politique. Ces idées générales, en effet, trouvent leur « confirmation » dans les faits concrets que va vivre l'intéressé. « Si le délégué est agressif, c'est parce qu'il fait partie de la CGT, et s'il fait partie de la CGT, c'est parce qu'il est bien connu qu'elle réunit les salariés agressifs ». Et donc, l'on en restera là, même s'il s'agit d'une boucle en forme de cercle vicieux : inutile de s'interroger sur les circonstances de cette agressivité dès lors qu'elles risqueraient de ne pas venir confirmer le « grand récit » où elles sont supposées prendre place. Et cette volonté d'évitement sera d'autant plus forte que les faits seraient de nature à perturber ce « grand récit » sur lequel se fonde l'identité que l'intéressé se donne à lui-même et que vient confirmer le groupe d'affinité dont il fait partie.

2 – Comment en finir avec le bouc émissaire

L'auditeur, en tant que tiers extérieur à l'organisation, arrive ainsi dans une situation confuse. Chacune des parties prenantes se trouve plus ou moins murée dans son bon droit ou dans ses bonnes raisons. Les fantômes traînent en abondance, issus de situations que l'on n'a jamais cherché à élucider, lors desquelles on s'est contenté de désigner un bouc émissaire, qui souvent n'est pas le même selon les uns et les autres. La situation est vécue comme une situation de crise, aiguë ou latente : « ça ne peut pas continuer comme ça ». Il a donc fallu se décider à faire appel à un tiers extérieur, ce qui correspond au constat que « on ne pourra pas s'en sortir par nous-mêmes ». Le plus simple aurait peut-être été, pour trancher la situation, de faire appel, ou de faire seulement appel, à un juriste. L'appel à un auditeur

témoigne donc du souci, qui peut n'être pas exclusif, de « comprendre » et peut-être d'obtenir confirmation de ce que l'on croit déjà savoir.

2.1 - Le rôle du tiers : distinguer le fait tel qu'il est de ce qui en est dit

Arrivant en terrain inconnu, l'auditeur va donc écouter tout le monde et il devra ne croire personne. Chacun s'exprime avec ses passions, les informations limitées dont il dispose, les principes qui sont les siens, les objectifs qu'il s'est donné, consciemment ou inconsciemment. Ce sont là, pour l'auditeur, autant de faits ; s'il entend : « Intel, c'est une crapule », cela signifie pour lui : « il en a une image négative ». Son écoute doit être à la fois attentive et distante. Il doit se laisser surprendre et s'abstenir de nommer. Ce n'est pas son rôle ; son rôle est de noter ce qui servira plus tard à trouver une signification globale à tout ce qu'il a entendu.

La tentation serait pour lui de vouloir aller trop vite. Le risque est alors que ses conclusions soient davantage l'effet de ses préjugés que l'expression de la réalité qu'il découvre. Sa démarche, d'entretien en entretien, passera ainsi par trois étapes successives :

- La première : il croit avoir compris. Cette compréhension résulte d'un rapprochement avec des situations qu'il a déjà rencontré dans d'autres organisations où il a eu l'occasion d'intervenir. Vu de loin, il existe en effet des invariants. Les syndicalistes ont des reproches à faire aux dirigeants (et inversement), l'information est limitée et l'organisation cloisonnée, les chefs ne sont pas suffisamment disponibles, les jeunes et les moins jeunes ne s'entendent pas, et ainsi de suite. C'est ce que l'auteur de ces lignes désigne sous le nom d'« irritants sociaux »⁴. Il s'agit de faits concrets ou de situations concrètes, qui se retrouvent souvent, mais jamais intégralement, d'une organisation à une autre, leur agencement concret étant toujours particulier. C'est que, concrètement, il ne s'agit ni des mêmes chefs ni des mêmes jeunes, mais de personnes à nulle autre identiques. Et donc, ne conclusion hâtive sur la situation d'ensemble, même si elle paraît relever de l'évidence, risque bien pourtant de n'être qu'une illusion, qui fera obstacle à l'analyse des faits concrets.
- La seconde étape s'ouvre sur une impression de confusion. Les témoignages sont contradictoires. Les faits s'accumulent, mais rien ne paraît s'ajuster. L'auditeur sait (on le lui a dit) qui couche avec qui, qui a un caractère impossible, ce qui s'est passé dont beaucoup ont omis de l'informer. De tout cela résulte l'impression d'une situation incompréhensible. L'auditeur peut en être inquiet, mais il s'agit là d'un passage obligé car il s'agit d'un signe qu'il avance. C'est que la réalité concrète sur laquelle il travaille, qu'il essaye d'interpréter, ne correspond pas aux préjugés qui l'habitaient au départ sans même qu'il s'en doute. Le réel n'est pas ce que l'on croit qu'il est et qui n'en est qu'une représentation.
- La troisième étape, enfin, est celle lors de laquelle tout s'éclaire, comme un paysage apparaît soudain dans une échappée de brouillard. Et ce paysage est toujours inattendu, jamais conforme à ce que l'auditeur attendait qu'il soit. Certes, il y retrouve certains au moins des irritants qui lui sont familiers, mais ils prennent place dans une histoire toujours singulière. Le passé explique le présent. Ce sera peut-être un fait en apparence très mineur, inattendu, qui déclenchera l'apparition de cette vision. Et dès lors, les choses vont de soi, y compris les contradictions qu'il a pu relever dans ce qui lui a été dit par les uns et par les autres.

L'auditeur va alors pouvoir restituer une histoire qui échappait à ses interlocuteurs, soit qu'ils ne disposaient pas de la totalité des informations permettant de la retracer, soit parce qu'ils se refusaient à l'admettre, et plus encore à la formuler. Il fallait qu'elle le soit par un tiers extérieur à la communauté.

2.2 - Dépasser la répétition du même

Il lui aura donc fallu découvrir et formuler le processus au terme duquel les commanditaires de l'audit en sont arrivés à cette situation intenable, qu'ils ne maîtrisaient plus et qui ont motivé son intervention. Ce processus est à la fois :

⁴ Hubert Landier, *Evaluer le climat social de votre entreprise*, Eyrolles, 2008.

- Systémique : il lui aura fallu comprendre le contexte global dans lequel viennent s'insérer les comportements propres à chacun de ceux et celles qui y ont une place. On ne reviendra pas ici sur les interactions entre la partie et le tout⁵.
- Historique : les caractéristiques actuelles du système sont l'aboutissement d'une histoire qui a été, soit oubliée, soit occultée et sans laquelle elles sont incompréhensibles.

Cette reconstitution devra être narrée, en des termes identiques, aux différentes parties prenantes. Leur réaction est le plus souvent surprenante : « ils le savaient ». Ils le savaient, mais cela ne pouvait être dit par l'un quelconque d'entre eux, compte tenu du climat passionnel moyennant lequel les mises en accusation l'emportaient sur la compréhension globale de la situation. Il aura donc fallu, de l'extérieur, formuler le non-dit et révéler ainsi, toujours de l'extérieur, le processus par lequel le groupe en est arrivé là. Il n'est plus question alors de s'en prendre à un bouc émissaire. L'accusation laisse place à un examen des responsabilités des uns et des autres. Or, il s'agit là d'une différence capitale. On en prendra un exemple.

Dans une grande institution, l'un des services centraux se trouve en crise. Plus de la moitié des managers ont donné leur démission ou se trouvent en arrêt maladie avec peu de chances de revenir. La quasi-totalité des personnes rencontrées (19 au total) mettent en cause le comportement du chef de service, qui se trouve lui-même en arrêt maladie et, probablement, sur le départ. Arrivé moins d'un an auparavant, il manquerait de compétences, serait à la fois soucieux de « tout voir » mais incapable de faire face aux situations un peu difficiles ; il serait également peu disponible tout en se montrant trop familier dans ses relations avec des collaborateurs (trices) qu'il connaît très peu. Les entretiens révèlent toutefois qu'il n'a pas été présenté à son arrivée, que son statut était un peu incertain et qu'il lui a été demandé d'aller plus vite que ce n'était possible dans les changements qu'il lui était demandé de mettre en œuvre. De la mise en accusation initiale, on sera donc passé à l'examen des différentes responsabilités en cause : pourquoi n'y a-t-il pas eu de présentation « officielle » ? Pourquoi n'a-t-il pas été davantage secondé ou averti de ce qui lui était reproché ? Dans quelles conditions son recrutement a-t-il été effectué ? A-t-il été préalablement informé de ce qui l'attendait ? Bien entendu, ses responsabilités personnelles n'ont pas à être niées, elles sont seulement à contextualiser, et c'est sur les éléments de ce contexte que l'institution sera invitée à travailler afin que cela ne se renouvelle pas.

Ainsi s'agit-il d'éviter le renouvellement du même. La désignation d'un bouc émissaire semble restaurer l'harmonie au sein du groupe, mais ce n'est là qu'une illusion. Le bouc émissaire ayant été chassé, rien n'aura changé qui garantirait que les calamités jugées insupportables ne se reproduiront pas. Il faudrait pour cela que le contexte de l'action ait été modifié : par exemple, plus de transparence, plus de précision dans les définitions de poste, et ainsi de suite. Ce n'est en effet qu'à ces conditions que le groupe pourra progresser. Or, la désignation du bouc émissaire permet d'éviter de s'interroger plus sérieusement sur ce qu'il conviendrait de faire pour que de telles perturbation ne se renouvellent pas. Il s'agit, au fond, de maintenir l'ordre existant et, pour chacun, de s'exonérer de ses propres responsabilités. Il permet de maintenir l'ambiguïté sur ce qui s'est réellement passé. C'est cette ambiguïté qui doit être levée et qui ne peut l'être que de l'extérieur dès lors que, de l'intérieur, personne n'a le pouvoir, ou le courage, ou la lucidité, de dire les choses telles qu'elles sont.

Le recours au bouc émissaire afin de maintenir ou de rétablir l'ordre existant, avec ce qu'il dissimule d'intérêts bien compris et de certitudes définitives, relève ainsi de la pensée magique. Il s'agit du tour de passe-passe qui permet à chacun de se dédouaner de ses propres responsabilités et d'éviter toute initiative qui irait vers autre chose que ce qui est déjà là et qui préserve la sécurité de chacun. C'est se donner collectivement l'apparence d'avoir fait ce qu'il fallait faire en s'épargnant ce qui, peut-être, fera mal et qui, en tout cas, nécessitera des efforts et des tâtonnements.

3 - Conclusion et discussion

Le recours à la désignation du bouc émissaire est probablement aussi ancien que l'humanité. Il vise à restaurer l'unité du groupe en s'en prenant à la victime qu'il faudra sacrifier au dieu. Cette unité retrouvée, pourtant, est factice et disparaîtra dès la première difficulté à laquelle elle se heurtera. Il s'agit

⁵ Hubert Landier, *L'entreprise polycellulaire*, EME, 1987.

finalement d'un moyen commode pour maintenir les choses en l'état, pour éviter d'avoir à chercher à comprendre le réel dans sa complexité et à imaginer sa réorganisation à un niveau de complexité supérieure qui se révélera plus satisfaisant.

Il va de soi que cette pratique du bouc émissaire n'est pas reconnue dans l'entreprise. C'est que l'entreprise se veut un monde rationnel, lisse, où n'interviennent ni les affects ni les passions. On présentera donc, et on se représentera comme rationnelle l'élimination du facteur de trouble. On évitera de mettre cette désignation en relation avec les préjugés dont était porteur le détenteur de l'autorité, et dont il ignore lui-même le poids sur sa vision du monde. Elle le confortera dans le pouvoir qui est le sien. Il assure ainsi sa mainmise sur le groupe, s'évitant d'avoir à dévoiler ses propres insuffisances ou sa propre finitude. Ce n'est que lorsqu'il n'est plus possible de faire autrement qu'il aura recours au tiers extérieur qui, à un autre niveau de compréhension de la réalité, saura comprendre l'origine du processus par lequel on en est arrivé là, indépendamment de l'identité de chacun des acteurs.

Ce tiers extérieur – l'auditeur – se présenterait, dans un contexte culturel différent, comme un exorciste. Sa démarche serait la même : écouter tout le monde et ne croire personne afin de tenter de comprendre. Puis dire hautement ce que personne n'osait dire ou n'osait proposer. Restaurer l'harmonie du groupe en dénonçant ce que tout le monde va découvrir comme relevant d'une évidence que masquaient les peurs, les intérêts ou les préjugés. Mais c'est prendre ainsi le risque de devenir lui-même le bouc émissaire nécessaire au groupe pour retrouver sa cohésion. Et c'est pourquoi l'auditeur, comme l'exorciste, ayant dit ce qu'il avait à dire, doit se retirer avant d'être chassé. Se retirer discrètement, non sans avoir laissé sa facture.

Il y a là une démarche dont on se sera contenté de présenter la pratique, en tant que pratique professionnelle de l'auteur. On insistera sur le fait que n'est là qu'un matériau, qui demandera à être interprété selon les concepts de la psychanalyse et à être comparé à ce que l'anthropologie nous révèle du fonctionnement de groupes humains relevant d'une culture, d'une vision du monde et d'un discours différent. Quitte à relever ce que cette présentation pouvait avoir d'illusoire ou de trompeur, ou de limité, et que pourra donc venir enrichir la réflexion de l'analyste.