

# Enseignement A Distance

## Année Universitaire 2014 - 2015

Session 2

Master 1 – Science du Management

**Théorie des organisations**

Cours de Madame Elodie LOUBARESSE

Date de l'épreuve : 4 septembre 2015

Nature de l'épreuve : Ecrit

Durée de l'épreuve : 2 heures

Documents autorisés : Aucun

Les téléphones portables et autres appareils de communication doivent être *éteints* et *déposés* avec les affaires personnelles de l'étudiant. **Toute sortie est définitive**, excepté en cas de *force majeure*, et l'étudiant doit obligatoirement rendre sa copie avant de quitter la salle. *La pause « toilettes » n'est pas un cas de force majeure, sauf certificat médical en sens contraire.*

### **Consigne**

**Proposez une analyse structurée du phénomène organisationnel de « bouc émissaire » décrit dans le texte à l'aide de vos connaissances.**

### **« QUAND UN DIRECTEUR JOUE LE ROLE DE BOUC EMISSAIRE »**

***LES ECHOS, 09/07/2015***

**Matthieu Poirot, Dirigeant de Midori Consulting**

**Étude de cas 1 :** M. Frank est Directeur Général de Touvabien, entreprise spécialisée dans la fabrication de pièces détachées pour l'aviation. Lorsqu'il est nommé en 2007, l'entreprise se porte bien et le problème principal à gérer est celui de la surcharge de travail.

Malheureusement, la crise de 2008 a fragilisé le marché de l'entreprise et M. Frank doit prendre des dispositions draconiennes pour éviter que l'entreprise ne périclite : réduction des dépenses générales, réduction du personnel intérimaire, gel des embauches, arrêt des investissements. Le climat social se dégrade et une grève éclate. Il est vrai que M. Frank est bien seul au sein de son Codir<sup>1</sup> pour gérer la situation et qu'assez souvent le management intermédiaire n'est pas à la hauteur.

En période de forte charge, le recrutement des managers n'a pas toujours été rigoureux et surtout personne n'a géré la situation des salariés posant des difficultés de performance. La paix sociale a été achetée. Dans ce contexte, M. Frank cristallise tous les mécontentements.

---

<sup>1</sup> Comité de direction

Il se retrouve seul au front et les autres dirigeants, s'ils semblent le soutenir en surface, entendent bien profiter de cette situation pour se protéger.

Les managers de proximité se positionnent de plus en plus comme simples collaborateurs et n'incitent pas à suivre les directives de l'entreprise. Cette situation entraîne une forte perte d'efficacité interne et marginalise les personnels de bonne intention. Afin que la crise ne perdure, l'actionnaire principal de l'entreprise décide de se séparer de M. Frank.

**Étude de cas 2 :** Mme Yves est nommée Directrice de Service au sein d'un département R&D d'une entreprise du CAC 40. Le service est composé de salariés dont la mission est d'être à la fois experts techniques dans leur domaine ainsi que chefs de projet. Une partie de l'équipe n'a jamais accepté d'avoir à être également chef de projet et l'annonce ouvertement à chaque réunion de groupe.

Ce comportement est renforcé par la conviction pour ces personnes que leur niveau d'expertise les rend indispensables pour la structure. Mme Yves se crispe et son comportement agressif permet aux résistants de se positionner comme victimes. Une enquête harcèlement est demandée par le CHSCT<sup>2</sup>.

En colère vis-à-vis de cette situation qu'elle considère comme injuste, Mme Yves devient alors encore plus rigide, y compris avec sa hiérarchie. Ce comportement semble justifier auprès de sa hiérarchie que le problème c'est elle. Par prudence et facilité, la DRH préfère s'en séparer.

Tous les directeurs le savent : ils peuvent se retrouver un jour ou l'autre en position de "bouc émissaire" de la structure. [...]

---

<sup>2</sup> Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail