

Master I - ITIC

Information - Communication

COP - Audit de communication

Sarah OUHDIF

CAS CLINIQUE

O***** Yachting

O***** Yachting est une entreprise de construction de catamarans dans le Sud de la France. Elle possède plusieurs centaines de salariés répartis un peu partout en France.

Parmi eux, des commerciaux (chargés de vendre les bateaux), des techniciens de production (chargés de fabriquer les bateaux), du personnel administratif (chargé d'organiser les sessions de production et gérer l'aspect juridique).

Les locaux situés près de Montpellier font appel à vos services afin d'apporter des solutions concrètes à plusieurs problèmes rencontrés en interne, notamment au niveau du management, de l'ambiance de travail et de la santé mentale des employés.

Contexte

L'activité de construction de bateaux est une activité industrielle régie par une convention spécifique : celle du travail maritime. L'activité est en plein essor et l'entreprise se porte très bien financièrement. Les commandes sont de plus en plus nombreuses et **les salariés ont d'ailleurs du mal à tenir la cadence**. L'entreprise tourne aujourd'hui 7/7 grâce aux salariés qui cumulent de nombreuses heures supplémentaires de travail pour assurer la livraison des bateaux en temps et en heure.

Depuis 5 ans, les conditions et l'ambiance de travail à l'atelier se sont particulièrement dégradées. Les employés se plaignent de plusieurs dysfonctionnements, voici les reproches les plus souvent cités :

- Les directeurs font du favoritisme envers certains employés,
- Harcèlement en dehors des heures de travail et "chantage" aux heures supplémentaires,
- mise en concurrence des salariés,
- menace de licenciement,
- Salaires trop faibles par rapport au travail effectué,
- Consommation excessive de drogues et alcools sur place (comportement observable chez les directeurs et les salariés. Certains employés/responsables se retrouvent en état d'ébriété et sous l'influence du cannabis sur leur lieu de travail).

Les salariés de l'atelier sont unanimes : *"les chefs exercent une pression systématique pour nous pousser à bosser plus et rentrer dans les délais...On travaille 30 fois plus qu'avant pour le même salaire !"*.

Un syndicat à l'initiative des employés est en train d'être mis en place, ce qui déplaît fortement aux directeurs qui prennent cette action comme étant un signe de révolte ouvrière.

Quelques précisions concernant le climat social :

- Taux de parité : 0 (Les travailleurs de l'atelier sont tous des hommes, les directeurs également)
- Taux de mixité sociale : 8% (la grande majorité des travailleurs sont issus du même milieu social -> classe populaire - étude professionnelle - âgé de 19 à 43 ans)
- Heures d'absence cumulées au mois : 14 heures
- Type de management : autoritaire / paternaliste
- Selon la médecine du travail 79% des salariés de l'atelier souffrent d'addiction : cannabis et alcool principalement.

Présentation de la hiérarchie

L'atelier est géré par un Chef d'équipe que nous appellerons Ahmed et un directeur d'atelier que nous appellerons Sébastien.

Sébastien et Ahmed entretiennent de bons rapports. Leur relation est saine et les deux savent échanger sans entrer en conflit. Ils se voient même en dehors du travail. On peut considérer qu'ils sont amis.

- Ahmed passe une bonne partie de son temps à l'atelier. Il est en contact direct avec les salariés,
- Sébastien passe la plupart de son temps dans son bureau,
- Les directeurs généraux quant à eux sont rarement sur place et leur venue est préparée avec beaucoup d'attention : *"tout doit être nickel quand les patrons viennent"* précise Sébastien.

Ahmed et Sébastien sont sous l'autorité du Directeur Général que nous appellerons Sylvain.

Sylvain est extrêmement exigeant et n'hésite pas à gouverner par la terreur en menaçant régulièrement les salariés (licenciement ou empêchement d'augmentation / dévalorisation).

Extraits de témoignages des salariés O*** Yatching**

"C'est des malades, moi ça fait 10 que je suis là et j'ai même pas été augmenté de 10 euros. Je bosse du lundi au samedi et des fois le dimanche. Parfois, légalement, on n'est même pas dans les clous. Les temps de pause entre chaque journée de travail ne sont pas respectés..."

*"Moi ce qui me gêne, c'est le côté inégalitaire. Par exemple, moi je travaille ici depuis 3 ans, j'ai déjà reçu une augmentation de 250 euros. Mais d'un autre côté, M***** est là depuis 8/9 piges et on l'a jamais augmenté d'un euro alors que c'est un bon gars et que son travail est toujours bien fait ! Y'a pas de logique."*

“ Ici, on te met des coups des pressions pour un oui comme pour un non. Une fois, Seb m’a proposé de faire des heures supplémentaires, mais j’ai dit non parce que je voulais passer du temps avec ma famille. Depuis, il ne m’a plus jamais proposé d’heures sup’. Ça fait 2 ans que j’ai le droit à aucune heure supplémentaire alors qu’on croule sous le boulot... Je pense que c’est une manière de nous faire comprendre qu’ici, vaut mieux pas dire non quand on te propose quelque chose.”

*“Une bagarre a éclaté entre *** et *** (deux employés de l’atelier). C’était le bo****. Tout ça pour une histoire d’heure supp’. J’ai jamais vu une entreprise où les salariés en viennent aux mains aussi facilement. Le pire, c’est que c’est arrivé plusieurs fois dont une fois en pleine soirée d’événement... Il y avait des clients et tout...”*

Un employé répond à la question “Pourquoi ne souhaitez-vous pas démissionner ?”

“Si je démissionne, il m’arnaque. J’ai bossé 6 ans ici et aujourd’hui, ils veulent que je parte, sans me verser un centime d’indemnité... Ils veulent me faire craquer, donc pour me faire péter les plombs, ils ont déplacé mes heures de travail. Je travaille de 4h du matin à 13 heures. Je faisais du 9h/17h avant ça. Un ancien ami à moi qui travaillait ici à fait un abandon de poste depuis 2 ans maintenant et ils l’ont toujours pas viré juste pour pas avoir à lui verser son solde tout compte”.

Déclaration de Sébastien

“À l’atelier, ils pensent qu’à s’amuser. On est constamment en train de les rappeler à l’ordre. C’est insupportable. On se sent obligé de se comporter comme des papas avec eux”.

Déclaration d’Ahmed

“Je passe une grande partie de mon temps à essayer de les raisonner. Ils ont une rancœur forte contre l’entreprise que je peux comprendre. Les directeurs généraux sont froids et centrés sur la production. Le côté humain ne les intéressent pas plus que ça. Surtout que le marché se porte bien, donc il faut qu’on soit focus sur la production ! Pas le temps pour les pleurniches !”.



Consignes :

À l'aide de vos connaissances et des méthodes stratégiques vues en cours, rédigez un audit en analysant la situation en profondeur et en proposant des solutions efficaces et réfléchies afin de :

- Améliorer l'ambiance générale de travail,
- Proposer des solutions pour réduire le stress lié à la productivité accrue,
- Améliorer le système de production de l'entreprise qui est visiblement en surcharge
- Repenser la structure des ressources humaines pour faciliter les échanges et limiter les tensions

Conseils :

- Votre audit devra être le plus précis possible. Expliquez donc chacun de vos choix stratégiques. Pour chaque action menée, précisez pourquoi, comment, pour qui et les risques et apports des stratégies déployées.
- Vous trouverez un plan d'audit dans votre support de cours.
- N'hésitez pas à être créatif et à proposer des solutions innovantes (mais surtout cohérentes).

Bon travail à tous !