

Colloquium du jeudi 2 mars 2006, Antananarivo

M. Désiré Rasolonjatovo
Directeur Général, SOFITRANS

Notes rédigées par Andoniaina RARIVOARIMANANA et Fabien RABARISON

Introduction :

La Sofitrans est une société financière pour le développement du tourisme et des transports aériens.

- En 1961 , création de Air Madagascar qui assurait elle-même la fonction « commissariat » (préparation et mise à bord des repas poassagers) pour ses vols.
- En 1989, Air Madagascar créa Sofitrans et se déchargea de certaines activités annexes telles que le nettoyage des avions (intérieur et extérieur), repas pour les passagers, l'assurance, le transport du pesronnel au sol et les équipages, pour mieux se consacrer à son produit principal qui est le transport des passagers et du fret par voie aérienne.
- Le rôle de la Sofitrans, à l'époque, était de fournir les repas des passagers pour tous les avions atterrissant à Antananarivo, en plus des avions d'Air-Madagascar. Ce qui était une activité florissante accentuée par le manque de concurrence sur la plate forme.
- Jusqu'en 1999, la Sofitrans a pu assurer les exigence du marché, mais elle n'a pas su renouveler à temps ses équipements qui sont devenus obsolètes.
- C'est à partir de là que la situation s'est dégradée au fil des ans. Il a fallu attendre 2004 pour remonter le niveau de qualité des prestations, par le biais du remplacement du vieux complexe catering, dont les travaux incluent la cuisine, les transports par voitures spéciales, les salles de stockages...

L'objectif était de rendre aux passagers leur sérénité d'antan : ils n'ont pas à se soucier des problèmes annexes (techniques, opérationnels) : ils regardent le film, mangent, lisent les journaux et méritent un confort qui leur coûte cher.

- à titre d'information, Air-Madagascar détient 50% du capital de la Sofitrans.

Problèmes de la Sofitrans depuis 1999 :

- Les matériels de la Sofitrans sont obsolètes et n'ont pas été renouvelés au moment opportun.
- Les équipes de travail baissent en productivité
- Les moyens de production sont insuffisants
- Les passagers ne sont plus satisfaits des services : Air-France, Air-Maurice, réduisent leurs commandes
- La Société n'était pas bien vue des banques, faute d'un plan de redressement sérieux (les conditions économiques du pays n'étaient pas favorables et la destination « Madagascar » battait de l'aile).

Redressement de la Sofitrans :

- En 2002, la crise à Madagascar éclate et cela a aggravé la situation : les clients deviennent de plus en plus rares.
- En 2003, le nouveau régime malgache a décidé de redresser la maison mère Air-Madagascar, qui à son tour a décidé de remettre sur les rails sa filiale la Sofitrans, un an plus tard, en nommant ou détachant de nouveaux cadres, de nouveaux directeurs, de nouveaux personnels...
- Les activités ont bien repris, mais d'autres problèmes subsistaient pour cause de moyens matériels hors norme et du personnel peu motivé.

En 2004 :

- Les matériels sont très usés et nécessitent vraiment d'être remplacés.
- Pas de fonds pour de tels projets.
- Problèmes liés à la mentalité des personnels
- La qualité du service diminue
- Les passagers sont insatisfaits.
- Les bénéfices partent en dividendes et donc les fonds ne permettent pas d'acheter de nouveaux matériels
- Les banques refusent encore leur aide.

Juillet 2004 :

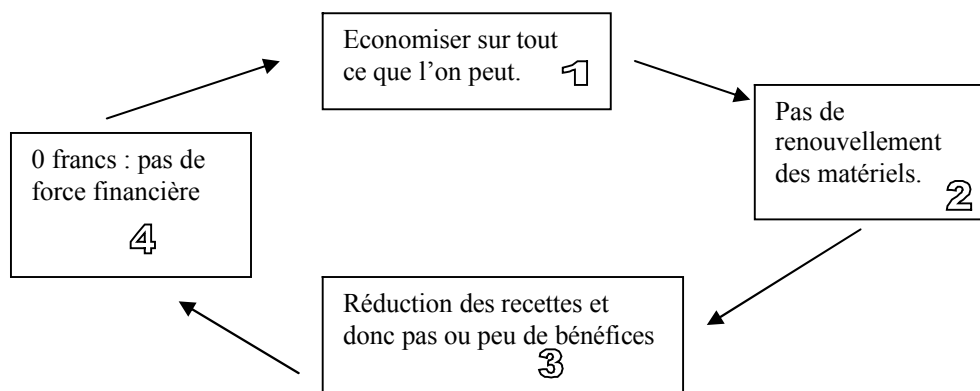
- Nomination d'un nouveau PDG de la Sofitrans (ex- DGA d'Air Madagascar) et d'un Directeur de l'Administration Générale (ex- DRH d'Air Madagascar)
- Renouvellement des organigrammes de la Sofitrans.
- Recherche de solutions de redressement par l'analyse de la situation

Problèmes liés aux personnels :

1/ pas d'anticipation :

- Pas de projet de renouvellement et faiblesse de la politique d'entretien des matériels.
- Les actionnaires ne savent pas prévoir les problèmes futurs
- Adoption à tous les niveaux de la politique de l'escargot : limiter les dépenses, économiser pour ne pas dépenser trop, ne pas augmenter les bénéfices.
- Manque de réunions stratégiques.

(Cercle suicidaire commençant par 0 francs)



2/ Pas de culture d'entreprise

- Les employés ont de moins en moins l'esprit d'appartenance
- Ils ne se sentent pas copropriétaires de l'entreprise, mais simples travailleurs
- Ils ne se préoccupent pas de savoir si une chaîne de travail finit à temps et dans les normes.
- Manque de conscience professionnelle, de responsabilité, et de sens du devoir.

3/ Pas d'esprit d'équipe

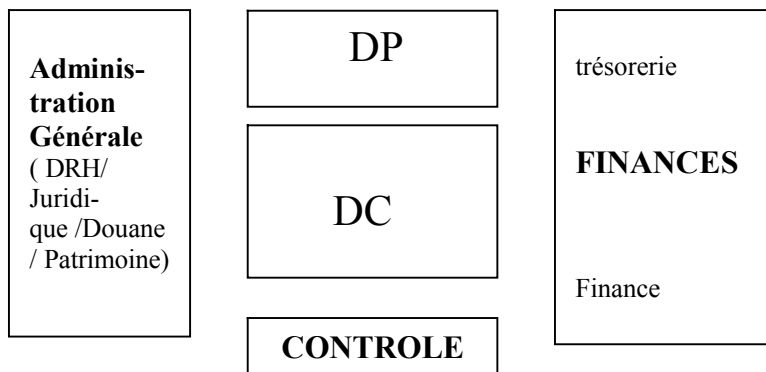
- Les employés ne se réunissent pas régulièrement.
- Ils ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes, et ne travaillent pas solidairement .
- Le règlement intérieur n'était plus appliqué rigoureusement

Problèmes des actionnaires :

- les actionnaires refusent d'investir pour acheter de nouveaux matériels.
- Les banques, connaissant l'usure des matériels et la diminution de qualité des services, refusent de prêter de l'argent.

Les solutions apportées : la réorganisation

1/ Logistique de la Sofitrans : Prêter un maximum d'assistance à la Vente et à la Production



DP : (Direction de Production)

Cette direction prépare tout ce qu'on doit mettre au bord des avions.

- repas (cuisine)
- packages
- mettre les produits dans des chariots spéciaux
- les mettre dans des voitures réfrigérées
- classement dans les armoires
- nettoyage et entretien (outils)
- tous les besoins nécessaires d'un avion..

DC : (Direction Commerciale)

Elle assure tout ce qui est commercial.

- vendre des produits hors taxes aux passagers en attente d'embarquement (ventes sous-douanes).
- incite les touristes, les passagers à dépenser leur argent.
- développe des activités de services.

Administration Générale :

Elle assure le bon fonctionnement commun à toutes les Directions

- assistance à la production et à la vente.
- Créer une ambiance favorable à la production et à la vente pour faire travailler les personnels tranquillement et sans contraintes.
- assure les aspects juridiques : tous les papiers, les salaires, la santé des familles des employés.
- Gestion et suivi du patrimoine
- Gestion des ressources humaines

DF : (Direction Financière)

- assure la trésorerie (quand faut-il utiliser l'argent, quand faut-il investir,...)
- tout ce qui est finance côté fournisseurs, producteurs, employés ...

Organismes d'assurance et de contrôles :

L'assurance qualité : C'est assurer à tout moment que les références sont là pour produire selon des normes bien déterminées.

Le contrôle qualité : C'est contrôler ce qui est produit.

Il ne suffit pas de travailler, de vendre ou produire : il faut une assurance qualité.

Assurance qualité d'abord, puis le contrôle qualité :

- au niveau de la production (ce qui est produit et ce qui doit être produit, les transports,...).
- au niveau des commerces (les ventes, les importations, qualités des services...).
- au niveau des finances (salaires des employés, les transactions, les dépenses-bénéfices,...).
- au niveau de chaque activité (code du travail).
- assurer que les travaux sont finis à temps et dans les normes.

Aussi, il faut assurer les qualités et contrôles des services.

Le rôle de l'Administration Générale et de la Direction Financière est de prêter assistance à la Direction de Production et la Direction Commerciale.

2/ Les mesures déjà prises :

La Sofitrans a cherché ce qui n'allait pas : pourquoi un tel désordre, une telle désorganisation ?

Il faut :

- donner courage et motivation aux personnels, leur donner un nouvel esprit d'équipe
- leur apprendre à mieux anticiper leurs travaux, à se donner des coups de main, à faire attention aux travaux.
- vu que les banques ne prêtent pas d'argent, la Sofitrans a demandé à Air-Madagascar une avance sur consommation à défalquer mensuellement sur les factures de la Sofitrans sur une période de 6 mois.

Le projet : renouveler et améliorer tout : les matériels, la main d'œuvre, les services et même la mentalité des employés.

La Sofitrans a expliqué ce projet et a demandé à Air-Madagascar d'avancer une certaine somme, à déduire partiellement des fournitures remises chaque mois.

- Les communications étant mauvaises, la Sofitrans a mis en place des moyens de transport (voitures, coursiers,...) entre les équipes, les lieux de travail, les domiciles,...
- assurer des réunions (entre staff, employés,...) régulières.
- inciter à travailler en équipe, à se surveiller mutuellement, à se serrer les coudes.

Elle a fait remarquer que tout le monde a tort si une tâche n'est pas finie à temps, ou n'est pas dans les normes.

- augmenter les règles et exiger beaucoup d'efforts.

Fin 2004, la Sofitrans retrouve son souffle et commence à faire des bénéfices.

Réponse aux questions

Sur la place des mathématiques : Les mathématiques aident à être plus solide dans des situations difficiles et dans les travaux. Elles donnent certaines aptitudes, comme mieux mettre en ordre avec rigueur les employés, les organigrammes de l'entreprise, mais surtout dans les calculs, les prévisions.

Sur les retards des employés : On a déjà fait une expérience, consistant à pointer l'arrivée de chaque employé. Chaque employé en moyenne a un retard de 8mn par jour. Il y a 400 employés. Donc on a $400 \times 8 = 3\,200$ mn de retard par jour (~ 60 h). On travaille 25 jours/mois, donc cela fait $25 \times 60 = 1500$ h perdues chaque mois (c'est l'équivalent de 10 employés qu'on paie mais qui ne travaillent pas !). La société a besoin de la présence physique des personnels et chaque employé doit entrer dans les locaux de son travail sans retard et n'en devra sortir que lorsque l'heure de sortir arrive.

- Les employés sont tous responsables si une activité (chaîne de travail) n'est pas dans les temps et dans les normes, même si 99% des employés ont bien fait leur tâche. On a essayé de faire partager la vigilance entre les employés, et d'éliminer tout ce qui est gaspillage (temps, matériels, électricité, ...).

- Beaucoup d'autres activités sont produites par la Sofitrans, par exemple le Catering : c'est un complexe de cuisine, qui assure les réceptions, nettoyages, les cuissons (repas, dîner,...) ,les réfrigérations, les préparations, les plateaux, mise à bord des produits dans des voitures spéciales, les mettre dans l'avion... avant le décollage, et durant le vol les activités continuent (services ,...). Cela représente 33% du chiffre d'affaires de la Sofitrans.

I-HISTORIQUES

Les dates significatives

1961

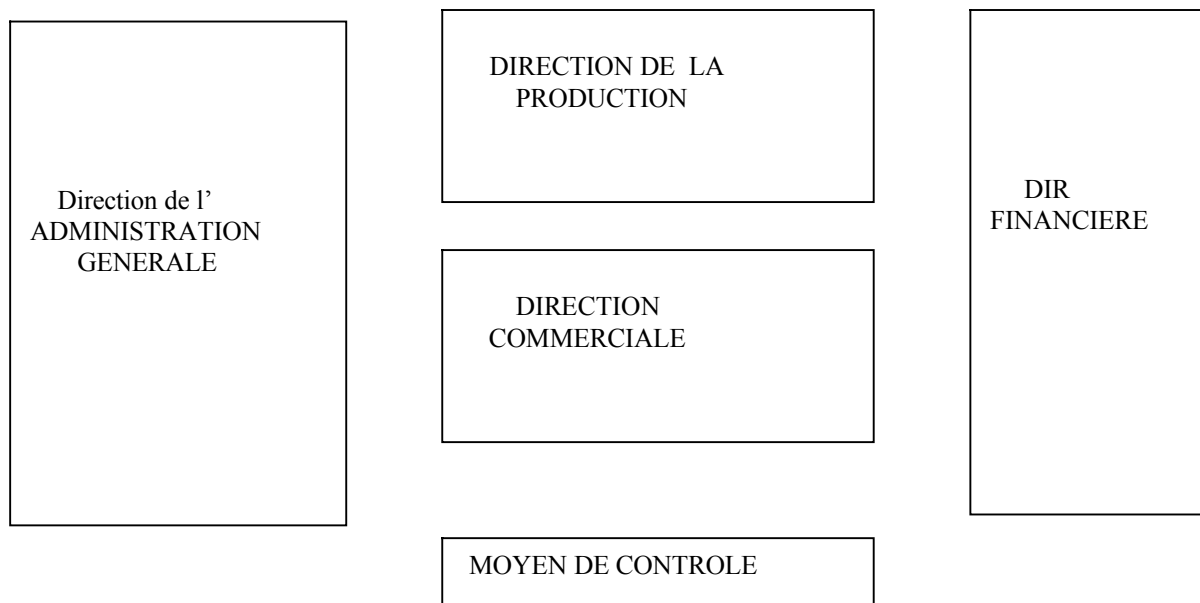
1989

2004

II-LES MISSIONS

- 1- ASSISTANCE AUX COMPAGNIES AERIENNES EN CATERING ET ARMEMENT
- 2- VENTE SOUS DOUANE AUX PASSAGERS SUR LES VOLS INTERNATIONAUX ET AUX VISITEURS ET TOURISTES DE PASSAGE A MADAGASCAR
- 3- PRESTATIONS HOTELIERES
- 4- ASSISTANCE AUX VOYAGES

II-ORGANIGRAMME



III-METHODE DE TRAVAIL ET FONCTIONNEMENT

IV-LES FREINS

- 1- L'insuffisance d'anticipation
- 2- Inexistence de la Culture d'Entreprise
- 3- L'indifférence devant une anomalie
- 4- Faiblesse de l'esprit d'équipe : tout le monde a tort sauf moi

