



## Madagascar

**GAZETTE  
VAOVAO**



### Novembre/Décembre 2014 – N°36 – Spécial MODE DE PILOTAGE ET LE PROJET D'ENTREPRISE MADA

« Ny MAHA-RELAIS », textuellement « ce qui fait l'identité de LE RELAIS et qu'il est ce qu'il est », c'est à dire son histoire, ses Hommes, ses valeurs, ses activités, son fonctionnement, ... Un sujet qui intéresse LE RELAIS Madagascar depuis quelques temps. Cette gazette est un numéro spécial sur la structuration de notre MAHA-RELAIS à Madagascar.

#### *Pourquoi se structurer ?*

Notre projet d'entreprise est énoncé, il est socio-économique et à découvrir sur notre site internet [www.lerelais.mg](http://www.lerelais.mg). Notre objectif est clairement humain. Pour le préserver et y rester concentré, il est nécessaire de structurer et faire évoluer l'outil économique sur lequel s'appuie la démarche.

« Structurer » est un mot fort qui doit être compris comme un outil au service de l'objectif et non comme un moyen pour classifier des problèmes et cantonner une stratégie.



En 2014, nous avons été invités à clarifier la structure par les faits suivants :

- un très fort développement. Hier, nous étions encore 15, aujourd'hui 370 ... tout un chamboulement pour faire perdurer ce MAHA-RELAIS.
- une exigence de plus en plus forte sur la qualité de nos produits, en particulier sur la technicité de la MAZANAIL.
- des enjeux économiques significatifs, garants du statuts des équipes et du développement.
- une volonté de rester maître de notre gestion, de notre savoir-faire socio-économique.
- des difficultés liées à la crise politique, à des comportements humains ...

Une entreprise est vouée à vivre, évoluer et doit rester en perpétuelle mouvement sur sa structure pour préserver son projet d'entreprise qui lui est bien défini. Vous trouverez ci-dessous, 3 évolutions majeures entamées depuis une année.



Plusieurs raisons nous ont amenés à revoir nos partenariats associatifs et commerciaux.

Le Relais est désormais pleinement en charge et propriétaire de toutes ses activités :

- **TARATRA**, centre de tri textile et friperie
- **GASH'MLAY**, atelier de création textile et production Doudou Zazabracadabra
- **AINGAVAO** (usine SICI), rizerie et appui agricole
- **SOATAO** (usine KARENJY), construction automobile et ingénierie
- **FAKOFIA**, centre de traitement et de valorisation des déchets et vitrine éco-agricole
- **MORINGA**, hôtel responsable à Tuléar
- **THERMAL RANOMAFANA**, hôtel thermal en chantier à Ranomafana

Notre partenaire commercial sur la friperie, la société MIEZAKA garde en charge l'hôtel ZOMATEL de Fianarantsoa, continue la distribution des produits friperie et reste en appui sur les questions diverses administratives et les relations publiques des activités automobiles et hôtelières.

## Un système de management de la qualité

Un SMQ porte généralement une démarche de certification ISO 9001 guidée par un engagement de qualité produit. Évidemment, cette démarche nous intéresse sur la satisfaction clientèle, aussi nous prépare à une éventuelle certification, mais avant tout nous permet de prendre un autre et vrai engagement : celui du projet d'entreprise et du **MAHA-RELAIS**.

### Extrait de l'engagement de manuel qualité :

Conscient du challenge de repositionner l'économie au service de l'Homme et des enjeux liés aux fortes exigences de nos métiers, seules ambitions que nous avons pour notre entreprise, nos équipes et nos clients, LE RELAIS s'est engagé dans une démarche volontariste de Management de la Qualité. Nous considérons que cet outil est stratégique pour l'entreprise et garantit l'atteinte de nos principaux objectifs :

- Satisfaction de nos clients,
- Épanouissement de nos collaborateurs,
- Démonstration de notre spécificité socio-économique.



Concrètement, le SMQ se présente sous forme d'une base documentaire, précisant les procédures, modes opératoires, modèles et documents nécessaires à la vie de l'entreprise, inscrits dans une description précise des processus de l'entreprise. Un comité est en charge de l'animation qualité.

### Un mode de pilotage

LE RELAIS porte depuis 30 ans, un projet d'entreprise EBS, précisant la volonté humaine de la SCOP. Démocratie d'entreprise, création d'emplois pour public en exclusion, efficacité humaine, ... autant de thèmes qui nous tenaient à cœur de conserver et d'inscrire dans notre contexte local.

De nombreuses discussions avec toute l'équipe constatent la nuance entre « l'entreprise à nous », du type coopératif bien vécu en France mais non souhaité à Mada avec « l'entreprise pour nous », portant garantie de l'espace de travail comme un lieu de vie collectif, d'épanouissement et d'échange des difficultés du quotidien.

« L'entreprise pour nous » doit être à l'écoute, force de proposition et garant des diverses dérives humaines, économiques, contextuelles qui pourraient mettre le modèle en péril. Elle doit améliorer le quotidien et celui des compatriotes, en respect des valeurs locales, de l'environnement ...

En 2012, un sondage EBS avait donné 100 % de confiance au projet RELAIS et la gérance proposée. Cependant, la structure responsable d'époque composée d'un bureau composé du responsable de chacune des 6 activités restait limitée. Il manquait la concertation sur l'opérationnel et un le pilotage collectif sur la stratégie.

Ainsi, est né un fonctionnement collégial regroupé autour de bureaux de pilotage.

\*\* Chaque activité est doté d'un bureau de pilotage, composé des responsables de pôles de l'activité, nommés par l'entreprise, garant de l'opérationnel et d'un représentant du Relais, garant des valeurs.

Par exemple, SOATAO est composé de 5 pôles : produit, process, production, vente, logistique.

C'est le BPST (bureau de pilotage SOATAO) composé du sixième membre, représentant LE RELAIS.



\*\* Un bureau de pilotage LE RELAIS assure la stratégie générale. Actuellement composé de membres choisis parmi les BP opérationnels, une réflexion est en cours pour une nomination démocratique. Les décisions sont prises au consentement, éventuellement aux consensus ou compromis, et rarement mises au vote. Une surveillance est effectuée par le représentant LE RELAIS.

La voix des équipes s'organise autour du comité FIARO, en rédaction d'une charte de fonctionnement, précisant l'étroite collaboration avec les BPs et la responsabilité d'être garant d'un projet d'entreprise dans les actes et pas dans les mots. Ce comité est pressenti pour être composé de membres tirés au sort parmi des volontaires aux critères à définir.

Enfin, la communication générale passe à travers les réunions générales mensuelles. Une écoute plus large des idées de développement et des axes d'amélioration est organisée annuellement sur forme d'un mini séminaire Inter-Mada élargi à toutes les personnes ressources. Les fonctions transversales (communication, commercial, travaux, aep, informatique) sont assurées par des services supports pilotés par le BP RELAIS.

