



**SOLIDARITE**

**NOVEMBRE 2007**

Bulletin interne d'information

## **EDITORIAL**

### **Le pouvoir au sein d'une entreprise.**

Comment assurer une organisation équilibrée et efficace des pouvoirs au sein d'une entreprise ?

Nous recherchons ici un équilibre et une **efficacité des pouvoirs** contribuant à la réussite économique de l'entreprise, loin de ce dogme invoquant sans cesse la nécessité de présence, à tout prix, d'un contre pouvoir, notamment en optant pour une direction collégiale, laquelle peut tout de même garder un leadership avec des pouvoirs étendus.



Un tel commandement doit éviter une organisation bipolaire où le Patron réfléchit, invente, dirige, commande et surtout assume toutes les responsabilités, tandis que tous ses collaborateurs se contentent de comprendre, appliquer, subir et **surtout plaire**.

Une charge et une responsabilité incontestablement trop lourdes pour un seul individu, alors que ses collaborateurs exécutants bénéficient du repos total et consomment tranquillement leurs budgets . . . Ce repos, hélas, ne tarde pas à se transformer au fil du temps en une position pénible et aliénante où les tensions s'accumulent d'abord horizontalement, ensuite verticalement et ce, au détriment de l'intérêt économique de l'entreprise.

Ces tensions sont, encore, aggravées par des solutions hâtives consistant à faire appel, pour des fonctions stratégiques, à des gens qui ne connaissent pas profondément l'entreprise. N'ayant pas les mêmes réflexes que ceux qui ont l'expérience du métier, il leur faudra du temps pour apprendre; Un apprentissage qui aura pour conséquence de lourdes erreurs et dont le coût sera un recul pour l'entreprise qui a un besoin urgent d'idées nouvelles et de plus value.

.../...

Par ailleurs, nous nous demandons pourquoi **le management RAM focalise sur les règlements de compte et sur la recherche de boucs émissaires**, avec tous les excès que cela comporte, au lieu de s'attaquer au fond des problèmes.

Nous espérons nous tromper mais les indicateurs suivants donnent matière à réflexion :



- **La mise au placard** d'un certain nombre de compétences.
- **La recherche d'un nouveau statut**, en dehors de toute concertation, pour le pôle CIAé en diffusant des informations confuses et contradictoires.
- **La recherche d'une «solution au rabais»** pour se débarrasser de l'activité fret.
- Les consignes d'un certain nombre de directeurs à leurs collaborateurs de **ne pas aller contre le courant**, leur faisant comprendre qu'ils sont là pour exécuter et non pour réfléchir ou proposer.
- **L'abus de pouvoir** dans l'attribution de taux trimestriels insultants à des collaborateurs récalcitrants.
- **La décision unilatérale de la direction de figer la prime de productivité**, élément essentiel du salaire, pour la simple raison qu'une information capitale dans la formule de calcul a disparu de la compagnie.
- **L'auto-interdiction absolue d'évoquer le volet social.**

A qui va-t-on imputer ce marasme ? Au premier responsable de l'entreprise ? Peut être pas ! Aux collaborateurs ou aux directeurs ? Non plus ! **Le mal et tout le mal vient de la formule de management choisie** et adoptée par toute l'équipe dirigeante ; D'une part la pensée de bien faire tout seul, d'autre part le silence complet des plus expérimentés dans les différents métiers.

Dans leur ensemble, les spécialistes en GRH considèrent que la participation et la délégation du processus de décision permettent une performance accrue de l'organisation.

Un leader efficace doit être capable d'assurer des rôles parfois contradictoires : Veiller à ce que les règles soient appliquées, fixer des objectifs réalisables, planifier et coordonner les activités de chacun, mais aussi encourager l'expression des opinions, le changement, l'émergence d'idées nouvelles et permettre le développement et l'épanouissement des individus.

Il n'est jamais tard pour revenir à la réalité et corriger le tir en commençant par :

- Donner aux gens volontaires **une vraie responsabilité** en ayant l'assurance qu'ils ont envie de l'exercer tout en leur assurant l'appui transversal et vertical pour avancer et surtout corriger les aberrations dont on ne parle jamais.

.../...

- S'imposer certes, mais **penser aussi à motiver**, à encourager, à former et **surtout écouter** avant tout jugement ou condamnation et mise au placard.
- Songer à l'avenir de l'entreprise à long terme en organisant **une pépinière ou filière d'apprentissage** où seront placées les nouvelles recrues.

De notre propre expérience, nous avons retenu que les périodes de changement de commandement à la tête de la RAM n'ont pas toujours été faciles. Les transitions furent, parfois douloureuses. Devant la complexité de la tâche, à savoir la protection, à la fois, des intérêts de l'entreprise et ceux du personnel, des appels ont été faits à des cabinets consultants pour plus de lumières. La consultation la plus réussie fut celle menée, **conjointement**, par des consultants externes et l'encadrement et les employés de la compagnie.



### **Activité Fret Royal Air Maroc : Quel Avenir ?**

L'avenir du transport aérien préoccupe sérieusement le management. Les médias au Maroc reviennent de temps en temps sur l'ouverture du ciel, apportent leurs réflexions sur les low cost et pronostiquent sur l'avenir de la RAM comme nous le faisons nous-mêmes au sein de l'entreprise. En un mot, il y a un débat en interne et en externe, sauf que ce débat reste très timide pour ne pas dire absent en ce qui concerne le transport fret.

**L'activité Fret génère un chiffre d'affaires de 70 millions de dollars contre un coût de 45 millions dont 26 millions sont estimés pour rémunérer les soutes des vols mixtes d'où une marge qui correspond à 25 millions de dollars.**

Que prévoyons-nous pour cette activité ? La concurrence guette nos pas et s'organise pour le court et long terme. Déjà, certains transporteurs et spécialistes ont le regard figé sur l'aéroport de Benslimane qui offrira, probablement, une plate-forme moderne ....

Aujourd'hui bien que nous soyons le plus cher transporteur / Fret sur l'axe Europe / Maroc / Afrique, nous trouvons toujours des chargeurs qui utilisent nos services pour une raison principale qui réside dans la qualité meilleure de notre service et ce, malgré la plate-forme de Nouasseur qui date de "l'âge de pierre" et surtout un système d'information obsolète.

Le mérite de cette qualité de service est à imputer en grande partie au personnel qualifié de cette activité et à ces agents basés en Europe qui ne ménagent pas leurs efforts pour satisfaire et répondre à nos clients 24H/24 et 7J/7. Nous ne faisons ici que refléter le témoignage de nos partenaires fret sachant qu'aux yeux

.../..

de notre management ces individus ne représentent qu'un matricule et un coût comme tant d'autres, travaillant dans l'ombre, sans aucune reconnaissance et sans moyens. Pire encore, c'est la démotivation qui prévaut.

Ceux qui croient manager le fret doivent se rendre à l'évidence en se rappelant que ce métier, comme tous les autres métiers de la compagnie, nécessite une certaine expérience et une connaissance approfondie de ses multiples ficelles.

Collecter quelques informations, sans en saisir réellement la valeur ou la portée, pour animer une conversation avec sa hiérarchie, ne signifie point qu'on est en mesure de prendre des décisions stratégiques pour cette activité. **INJECTER** du sang nouveau n'est pas synonyme **d'ECRASER** ou **d'ELIMINER** les potentiels humains ou les compétences ayant contribué à bâtir la maison.....

Il est temps de revenir à la raison. Une décision s'impose :

- développer l'activité Fret et pour cela il faut la doter d'une structure et des moyens nécessaires.
- ou bien la laisser en l'état et elle régressera pour disparaître en douceur.

Si l'on pense maintenir l'activité fret, il faut reprendre l'organisation de ce métier en s'appuyant sur l'expérience et les valeurs de notre entreprise et surtout éviter de livrer les commandes à des gens n'ayant aucune connaissance dans ce domaine. Cela ne signifie nullement qu'on évitera de nouvelles recrues pour l'apprentissage et la préparation de l'avenir.....

Cette organisation devra se doter d'outils de travail :

- **Une flotte cargo** : un avion cargo au minimum tout en se fixant un deadline pour une vision claire.
- **Un système d'informations.**
- **Une aérogare** ( HUB CMN ) similaire à celles de la concurrence avec des prévisions d'extension.
- **Une formation continue** des compétences.
- **Une motivation permanente** des compétences loin de ces discours négatifs mettant en cause seulement le coût des services ou produits des humains.



### CIAé : Manœuvres suspectes

Pour assurer la maintenance de ses avions, la compagnie dispose d'une importante infrastructure au sol et de moyens humains et matériels considérables regroupés au sein du Centre Industriel aéronautique avec des bureaux d'études et des ateliers équipés de machines, d'outils et de bancs d'essais sophistiqués.

Aujourd'hui, cette activité vitale de la compagnie a atteint ses objectifs principaux : **la marocanisation de ses cadres, la prise en charge totale de l'entretien des avions RAM, la réalisation de l'entretien pour des avions tiers et l'homologation de ses ateliers aux normes et règlements internationaux en matière de maintenance.**

Dans ce cadre, l'ensemble du personnel du Centre Industriel Aéronautique s'est mobilisé et s'est mis en conformité avec les différentes réglementations Européennes et Américaines : (1986 : Homologation **FAA** -1997 : Agrément **JAA** - 1998 : Agrément **FAA** et Agrément **DAC** - 2004 : Agrément **EASA**.

Ces homologations des ateliers aéronautiques de la compagnie, qui attestent du **niveau de qualité équivalent aux standards Américain et Européen**, permettent l'entretien des avions immatriculés aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe et confirment **le niveau d'expertise de cette activité et la bonne image qu'elle véhicule tant au niveau national qu'international.**

Le personnel de la RAM est particulièrement fier de ces "**distinctions enviabiles**" dont jouit notre Centre Industriel aéronautique.

Toutefois, un fait paradoxal demeure inexplicable et difficile à justifier ; en effet, récemment, plusieurs rumeurs contradictoires sont véhiculées par certains responsables et leurs acolytes, quant au devenir du CIAé. On parle d'externalisation, de filialisation, de partenariat avec une Cie étrangère ...

**Le personnel s'interroge sur les véritables raisons** de ces manœuvres suspectes et ce, au moment où :

- **Le carnet de commande** est rempli et le CIAé ne dispose plus de Slot pour satisfaire les nouvelles demandes émanant des autres clients.
- **Le chiffre d'affaires** est en évolution permanente, 24 millions USD pour l'exercice 2004/2005, 30 millions USD pour 2005/2006 et probablement plus de 40 millions USD pour l'exercice en cours 2006/2007. Ceci sans compter la maintenance de la flotte RAM dont le chiffre d'affaires avoisine les 70 millions USD.
- **L'effectif** est en diminution continue (retraites, démissions, licenciements, etc..) 1400 agents en 2001 contre 850 en 2007. Près de 40% de réduction de l'effectif et 29% de réduction de la masse salariale. .../...

Paradoxalement à ces faits indéniables, on constate :

- **une absence totale**, au sein du CIAé, **de tout dialogue** sincère et responsable avec les représentants légitimes du personnel et ce, dans l'espoir de les discréditer.
- Au lieu d'œuvrer pour la transparence, les responsables du CIAé ont recours à **des manigances ridicules** en vue de minimiser l'ampleur du climat malsain régnant au sein du CIAé.



Cet état de chose incite le personnel à se poser une question pertinente : **les agissements des responsables du Centre Industriel Aéronautique ne dissimulent-ils pas en vérité une carence quelconque ?**

Par conséquent, nous considérons qu'il est temps que, le personnel, à travers ses représentants légitimes, soit **un acteur à part entière**, en apportant sa contribution aussi modeste soit-elle, dans tout ce qui engage l'avenir de notre compagnie. Nous souhaitons l'instauration d'un nouvel état d'esprit, propice à la mise en place d'une politique authentique de gestion participative, qui favorise l'intégration, dans les cercles de décision, de toutes les compétences dont regorge notre compagnie.

**Le patrimoine technologique du CIAé est une propriété de la RAM et de son personnel.** Personne n'a le droit ou le privilège ou encore l'autorité de **décider**

---

**seul** de l'avenir de cette activité aéronautique, **joyau et fierté de toute la nation.**

### **S.O.S. Délégation Rabat :**

Depuis le mois de Février 2007, le chef de service comptable et Financier de la Délégation de Rabat, en maladie de longue durée (auquel nous souhaitons bon rétablissement), n'a pas été remplacé.

Une absence de taille, compte tenu de la dimension de ce point de vente qui, englobant les 2 agences de Rabat et celle de Kénitra, est considéré par nous plus importants de Royal Air Maroc.



### **Régularisation de situations administratives :**

Pour des raisons de besoin récurrent de service, de nombreux travailleurs assurent les fonctions d'un poste supérieur (ACE, ATE, agents, ouvriers spécialisés, Chefs d'équipe, caristes, assistants, mastiqueurs, ouvriers d'entretien cabine, caissiers, comptables, etc...). Parmi eux, plusieurs ont suivi une formation appropriée pour ces nouveaux postes et certains ont même passé des examens. Seulement, même les quelques cas, dont les dossiers de changement de catégorie ont été déposés, attendent depuis des années d'être régularisés. Cette situation provoque frustration, indignation et un sentiment d'injustice au sein de l'ensemble du personnel de la compagnie qui ne cesse de réclamer la mise place d'une politique de carrière claire et transparente.

**Avancements :**

L'année 2007 est presque terminée et comme d'habitude, aucune trace ni la moindre odeur des avancements (exercice 2006) octroyés annuellement. Apparemment, les affaires du personnel sont le dernier souci des directions concernées !

**CORAM :**

ça y est ! la fermeture du club CORAM est quasi officielle et aura lieu à la fin de l'année 2007. Près de 1000 adhérents qui s'interrogent sur leur sort.

Certains diront qu'il y'a toujours le club Bouskoura ! Oui, mais il y'a 2 obstacles de taille : d'abord l'éloignement dudit club pour des adhérents dont la plupart ne sont pas motorisés, ensuite le prix d'adhésion qui demeure excessif pour une activité sociale propre à la Compagnie.

N'oublions pas non plus la douzaine de personnes travaillant à CORAM depuis près de 20 ans et qui se voient déjà au chômage.

Nous espérons sincèrement que l'on trouvera des solutions équitables pour les uns et les autres.

**Un caissier au dessus des lois :**

Un caissier RAM, coupable de détournement de fonds, conduit devant le conseil de discipline, s'est vu infliger une surprenante sanction : le remboursement des fonds détournés avec, tenez vous bien, des facilités de paiement sans intérêts et le changement de fonction. Pour l'anecdote, ledit agent est toujours au même point de vente sauf qu'il est payé pour ne rien faire depuis bientôt 7 mois.

**Recrutement des responsables financiers :**

Suite à la nomination récente des responsables financiers, nous constatons, avec regret, que les critères, tels qu'ils ont été définis par la note de recrutement, n'ont pas été tout à fait respectés.

Ainsi, on a vu la nomination d'un responsable ne respectant pas les conditions d'âge requises (être de plus de 4 années de la retraite), un autre n'ayant pas passé 4 ans au siège après son rapatriement.

En effet, dans un souci d'égalité des chances, il avait été convenu que le candidat ayant déjà occupé un poste de responsable financier à l'étranger doit avoir occupé un poste au Maroc durant les 4 dernières années avant de postuler de nouveau. D'autres heureux élus ne sont même pas passés devant la commission d'évaluation. **QU'EN PENSE LA COMMISSION D'EVALUATION ???**

**PNC Félicité :**

La DGA Commerciale a adressé une lettre nominative au Personnel Navigant Commercial, leur rendant hommage pour les efforts déployés durant la période de pointe de l'été dernier, laquelle période a enregistré une forte progression de trafic. Initiative fort louable. Seulement le PNC attend aussi l'amélioration de ses conditions de travail lui permettant de maintenir une bonne qualité de service.



**P.P : Exemple flagrant du retour sur les acquis**

La prime de productivité est figée depuis le mois d'octobre 2004. Interrogés sur les raisons qui motivent ou justifient ce gel, les responsables concernés ont fourni des explications peu convaincantes d'où notre "obstination" à préciser que la productivité a connu **une évolution positive** sur les années 2004, 2005 et 2006. Par conséquent la prime de productivité devrait suivre cette évolution.

Rappelons, à toutes fins utiles, que les deux éléments agissant directement sur l'évolution ou la régression de ladite prime sont : **les tonnes kilomètres offerts (TKO) et le total des effectifs.**

Si le deuxième élément est toujours comptabilisé par la RAM et même objet de diverses polémiques, le premier a disparu des annales de la compagnie après cinq décennies au service de la paie et notamment du calcul de la prime de productivité.

Certes, le management n'a plus besoin de ce facteur. Mais, il n'en demeure moins que c'est un élément déterminant dans une rubrique importante du salaire. La décision de ne plus produire les TKO pour la paie fut-elle volontaire ou accidentelle ?

Dans tous les cas, il fallait, au préalable, en discuter avec les représentants des salariés afin de trouver un autre élément ou une autre indexation pour le calcul de la prime de productivité.

**Aujourd'hui, les salaires ont connu une certaine régression, durant les trois dernières années à cause de cette anomalie.** Nous restons convaincus que les TKO ont sensiblement augmenté puisque les heures de vols ont évolué de +12 % en 2004, + 4 % en 2005 et de +16 % en 2006.

La prise en compte de cette augmentation ou sa conversion dans le bulletin de paie aurait été une petite consolation pour tous ceux qui ont vu leur charge de travail s'alourdir après les départs volontaires de leurs collègues.

Alors, que l'on cesse de clamer haut et fort qu'il n'y a pas de retour sur les acquis.

La Direction doit penser à la régularisation de ces retenues par un retour à la réglementation salariale.

$$PP = \left[ \frac{\sum \text{TKO}}{\text{Effectif}} \times 0,70 - 24\,000 \text{ TK} \right] T + C$$

