

Madagascar : le RNCFM se dote d'un vrai meneur d'hommes

Madagascar: RNCFM gains a born leader



Daniel Razafindrabé, le nouveau patron du RNCFM. the new boss of RNCFM.

Le Réseau national des chemins de fer malagasy (RNCFM) serait-il en passe de sortir du tunnel ? A écouter Daniel Razafindrabé, le nouveau patron depuis juillet 1997, et à voir les premiers résultats de sa politique, on serait tenté de répondre par l'affirmative. En tout cas, la motivation est là. "Unissons-nous et positivons pour redresser nos chemins de fer", déclarait-il dernièrement à l'ensemble du personnel. Et il ajoute : "Il a fallu redynamiser les cheminots, car la société travaillait sur un rythme trop lent". Il est vrai que compte tenu des défis à relever et de la valse des dirigeants (quatre en six ans), ces derniers avaient de bonnes raisons d'avoir perdu de leur confiance dans l'entreprise.



Can the national Malagasy railway network (RNCFM) at last see light at the end of the tunnel? If we go by Daniel Razafindrabé, the new director since July 1997, and by the first results of his policy, we would be tempted to think so. At all events, there is no doubt about his motivation. "Let's unite and act positively to put our railways to rights", were his recent words of encouragement to his employees. Today, he adds: "We needed to catalyse the railwaymen because the company's workplace was too slow". It is true that, with the challenges before them and the successive changes at their head (four directors in six years), the railwaymen had good reason for losing their confidence in the company.

Engineer, manager and teacher
In 1983, Daniel Razafindrabé turned towards the railways and joined RNCFM, while still continuing his teaching career. After several posts as a track engineer, he took charge of the RNCFM vocational training department in 1987, with 80% of the company's junior executives passing through his hands. This has given him some considerable natural authority... Nine years later, he became Human Resource Manager. Today at the age of 43, this

Ingénieur, manager et enseignant

C'est en 1983 que Daniel Razafindrabé, tout en poursuivant une carrière d'enseignant, s'est tourné vers le ferroviaire en rejoignant le RNCFM. Après plusieurs postes d'ingénieur de la voie, il prend en charge en 1987 le service de la formation professionnelle du RNCFM ; et y voit passer 80 % des jeunes cadres de l'entreprise. Ce qui lui confère aujourd'hui une autorité naturelle... Neuf ans plus tard, il devient chef du département des ressources humaines.

Aujourd'hui âgé de 43 ans, ce père de deux enfants ingénieur des Mines et titulaire d'un DEA en chimie minérale, a su remonter le moral du personnel grâce au déblocage de certains avancements qui avaient été gelés pendant des années.

Faire preuve de dynamisme Daniel Razafindrabé est décidé à présider à la destinée de son entreprise. Certes, les problèmes de la RNCFM sont sérieux : un personnel démobilisé, un matériel en très mauvais état, une infrastructure fatiguée et une dette énorme. Mais l'amélioration de la sécurité, du tonnage transporté - qui vient de doubler avec la nouvelle gestion - et du taux de disponibilité du matériel de traction - qui est passé de 15 à 40 % au cours des derniers mois - sont déjà visibles. Sans oublier que Daniel Razafindrabé veut préparer au mieux le désengagement de l'Etat : "J'ai hâte que cela se fasse, car c'est le seul salut pour le chemin de fer." Et pour favoriser l'opération, il renforce la communication et la transparence avec les partenaires sociaux. Il n'oublie pas non plus de rendre le personnel plus solidaire et plus réaliste. "C'est à ce prix qu'il sera possible d'appliquer des solutions pour l'avenir", conclut-il.

father of two with a mining engineer's degree and a post-graduate diploma in organic chemistry, has succeeded in raising the spirits of his employees by giving them some of the promotion that had been frozen for years.

Relaunching the company Daniel Razafindrabé is determined to preside over the destiny of his company. Admittedly, the company's problems are serious: Demobilised employees, rolling stock in poor condition, obsolete infrastructure and a huge debt. But improvements in safety, in the transported tonnage - which with this new management has just doubled - and in the availability of the tractive stock - which has increased from 15 to 40% during recent months - are already manifest.

Not to mention that Daniel Razafindrabé wants to make the best possible preparation for State divestiture: "I'm impatient for it to come because it is the only way to save the railways". And to give impulse to the operation, he is strengthening communication and transparency with the social partners. Nor is he forgetting to make the employees show greater solidarity and realism. "It is only on these terms that we will be able to implement future-oriented solutions", he concludes.

Kingston Mkandawire aux commandes de Tazara

Kingston Mkandawire at the helm of Tazara

Tenir les rênes d'une importante ligne de chemin de fer qui s'étend sur presque 2 000 kilomètres entre le port de Dar es-Salaam, en Tanzanie, et New Kapiri Mposhi, ville commerçante de Zambie, exige une bonne dose de détermination et de savoir-faire.

La longue expérience de Kingston Mkandawire dans le secteur du chemin de fer fait certainement de lui l'homme de la situation pour redresser Tazara (*Tanzania Zambia Railway Authority*). Cette entreprise, qui à une époque était au bord du gouffre, l'a en effet choisi en octobre dernier par l'intermédiaire du gouvernement zambien.

Cet homme n'est en effet pas à court d'idées pour faire de Tazara une des entreprises les plus dynamiques de la région. Il a déjà réduit le temps de transit des trains de 15 à 3 jours et amélioré la disponibilité des wagons et locomotives. En outre, il a restructuré l'entreprise et simplifié les procédures d'exploitation.

Une nouvelle culture du travail

Kingston Mkandawire se propose aussi de promouvoir une culture du travail axée sur le service aux clients. Il a également pour objectif d'adapter Tazara aux normes de qualité internationales pour qu'elle obtienne la certification ISO 9000. Toutes ces réformes permettront certainement à M. Mkandawire d'atteindre son but : faire de Tazara une société de chemin de fer bénéficiaire capable de verser des dividendes à ses propriétaires, les gouvernements de Zambie et de Tanzanie.

Les rouages de l'administration ne sont d'ailleurs pas inconnus de M. Mkandawire, qui en 1991 se retrouve inspecteur des chemins de fer pour le compte du gouvernement zambien, au ministère des Communications et Transports.

Cet homme de 41 ans a débuté sa carrière dans les chemins de fer en entrant à *Zambia Railways* en tant



To be at the helm of a large railway line covering almost 2,000 kilometres from the East African port of Dar es Salaam in Tanzania to New Kapiri Mposhi, a commercial town in Zambia, requires someone with determination and expertise. Kingston Mkandawire, who has a great deal of experience in the railway sector, is definitely the right man for the job. Tanzania Zambia Railway Authority (Tazara), which was once on the verge of collapse, appointed him last October through the Zambian government. Mr Mkandawire has lots of ideas to make Tazara a successful company in the region. He has already reduced train transit times from 15 days to 3 days, and improved availability of locomotives and wagons. In addition, the company has been restructured and operations streamlined.

Kingston Mkandawire a déjà réduit le temps de transit des trains de 15 à 3 jours. Kingston Mkandawire has already reduced train transit times from 15 days to three days.

qu'ingénieur stagiaire, immédiatement après son diplôme. Un an plus tard, il est nommé ingénieur principal de l'entretien des voies, puis, en 1987, il est embauché en tant que directeur technique par une filiale des chemins de fer zambiens qui fabrique des traverses en béton. Quelque temps après sa mission d'inspecteur pour le gouvernement, il est nommé Directeur général de la région nord de *Zambia Railways* - une région connue pour ses mines de cuivre. En avril 1997, il devient directeur des services techniques, un poste qu'il a occupé jusqu'en octobre dernier avant d'être appelé à la tête de Tazara. Kingston Mkandawire a l'habitude de marquer de son empreinte toutes ses missions, permettant ainsi à ses collaborateurs d'apprécier sa contribution. C'est précisément ce qu'il a l'intention de faire en tant que directeur général de Tazara.

Changing the work culture. He also plans to change the work culture within the Authority so that it conforms to a customer-oriented business. Another objective is to have Tazara accredited to ISO 9000 to adjust to international quality standards. All this will surely help Mr. Mkandawire reach his goal: To make Tazara a profitable railway and to declare a dividend to the owners of the firm - the Zambian and Tanzanian governments.

The government is actually something Mr Mkandawire knows a lot about. At the end of 1991, he moved to the Ministry of Communications and Transport as Government Inspector of Railways for Zambia.

The 41-year-old started his railway career when he joined Zambia Railways in 1981 as a Trainee Engineer right after graduating from University. About a year later, he was appointed Senior Engineer for Track Maintenance. In 1987, he was hired as Technical Manager for a subsidiary company of Zambia Railways responsible for manufacturing the concrete sleepers. Soon after his governmental duties, he was promoted to General Manager of the northern region of Zambia Railways - a rich copper mining region. And in April 1997, he was appointed Director of Technical Services, a position he held until last October when he was designated to run the Tanzania Zambia Railway Authority. Wherever he passed, Mr Mkandawire left a mark for people to remember and appreciate his contribution. It is exactly what he intends to do as the Managing Director of Tazara.