

Conjuguer libération des énergies et transformation de l'entreprise : le nouveau défi du groupe OCP

par

■ **Hicham El Habti** ■

Chargé de la coordination du processus de libération des énergies, groupe OCP

En bref

Le groupe OCP, première entreprise marocaine et acteur majeur dans le secteur des phosphates, a mené entre 2006 et 2011 [une transformation radicale](#) qui allait en faire un leader mondial performant et conquérant. Après avoir recruté de nombreux jeunes cadres et lancé pour eux un ambitieux plan de formation complémentaire, le PDG, Mostafa Terrab, a pensé qu'il fallait faire levier sur ces énergies et ces compétences, ainsi que sur la réussite de la première courbe de transformation, pour inventer l'avenir du Groupe. Hicham El Habti a été chargé de coordonner le processus alors baptisé le Mouvement. Progressivement, le travail engagé montre que cette ambition était largement partagée au sein du Groupe, avec une clairvoyance sur laquelle on pouvait s'appuyer. En quelques mois, la dynamique conforte les attentes du PDG, qui donne maintenant au Mouvement l'objectif de transformer le Groupe. Hicham El Habti explique comment ce processus est mené, quels défis il lance et quelles opportunités il offre au management de l'entreprise.

Compte rendu rédigé par François Boisivon et Hicham El Habti

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} septembre 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVector² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Ministère de la Culture – DEPS • PSA Peugeot Citroën • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Au début de l'année 2016, je crois pouvoir dire que OCP, à travers ses cadres, ses dirigeants, ses collaborateurs, était très largement installée dans les habits d'une entreprise qui a réussi en dix ans une transformation vraiment impressionnante. Après sa nomination à la tête d'OCP en 2006, Mostafa Terrab a transformé une administration à bout de souffle en groupe conquérant à l'international. Une séance de l'École de Paris du management a d'ailleurs été consacrée, en 2012, à cette transformation¹. Nous voyons le succès de deux émissions obligataires de 2014 et 2015 comme l'une des nombreuses formes de reconnaissance de notre réussite et de notre potentiel. Nous sommes bien devenus ce leader de référence, performant et toujours en quête de développement, comme en témoigne la poursuite de notre plan d'investissement industriel hors norme. Même si notre secteur est toujours aussi concurrentiel, nous n'avons guère de raison de douter du maintien de notre force et de notre leadership.

Toutefois, pour notre président, cette lecture de la situation est trop limitante : elle ne permet pas d'explorer toute l'étendue des potentialités de l'entreprise et expose notre Groupe à une ambition en-deçà de ses possibilités réelles. OCP devrait être en perpétuelle progression et dans l'exploitation continue de ses potentialités plutôt que de se contenter de cette longueur d'avance aujourd'hui acquise.

Il a en effet toujours estimé que l'organisation et les *process* existants ne permettaient pas de libérer toutes les potentialités individuelles et, surtout, collectives des collaborateurs, alors que c'est un des axes stratégiques sur lesquels il a fondé le renouveau de l'entreprise.

C'est pourquoi il a exprimé avec force, début 2016, son intention d'engager le Groupe dans un nouveau cycle de développement, dans une "deuxième courbe", en profitant de l'énergie et des acquis de la première.

Une libération des énergies

Le président a l'intuition que le nouveau cycle de développement du Groupe va être généré par la valorisation maximale de son capital humain, qui est sa ressource la plus stratégique. L'une des transformations les plus fortes, visibles et structurantes d'OCP sur ces dix dernières années est la moyenne d'âge de ses collaborateurs, passée de 45 ans à 35 ans !

Pour lui, il est donc grand temps de mettre l'entreprise en phase avec cette dimension de sa réalité, de « *libérer les énergies des collaborateurs pour permettre au Groupe d'opérer le cycle de développement dont il a besoin* ».

Le président sait également que cette voie dans laquelle il souhaite engager le Groupe a de quoi "challenger" le management, à tous les niveaux. Libérer les énergies, c'est donner aux collaborateurs une possibilité d'expression et de décision renouvelée. C'est également accepter de changer de paradigme, d'interroger des certitudes, de questionner des modèles largement ancrés et de générer de nouveaux schémas de pensée. C'est donc modifier les équilibres et les pratiques du management là où ils s'expriment.

La volonté de ne pas opposer l'exercice hiérarchique de la décision, incluant les décisions d'organisation et de définition du système (mode X), à la dynamique participative (mode Y) – pour reprendre la nomenclature des théories McGregor – illustre ce changement de paradigme. Les dimensions (X et Y) doivent pleinement coexister, s'articuler et se compléter, ce que le président exprime par ces mots à son équipe de direction : « *Notre légitimité à être dans le mode X dépend de la crédibilité qui est la nôtre dans le mode Y.* »

Aussi multiplie-t-il durant plusieurs semaines les séances de travail avec l'équipe de direction, afin de faire naître une intention collective, qui permette de penser ensemble les modalités de cette libération des énergies.

1. Pascal Croset et Amar Drissi, "OCP : anatomie d'une transformation radicale", séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management du 11 mai 2012.

C'est un travail intense et un véritable défi pour le Groupe. Le président m'a investi d'un rôle de pilotage opérationnel de cette phase.

S'engager dans cette voie, c'est quitter le confort du modèle en place, alors même qu'aucune contrainte ne l'impose, en inscrivant d'emblée cette dynamique dans une initiative volontaire et libre.

Le jour le plus long

Le 4 avril 2016, après trois mois de discussions et de travail collégial, la direction générale est prête à s'engager. Nous réunissons alors cinquante personnes représentatives de la diversité de l'entreprise, que ce soit en matière d'âge, de genre, de localisation ou de métier. Au cours de cette journée, nous avons partagé notre intention et donné pour mission à ces collaborateurs de s'engager eux-mêmes dans le processus que nous initiions en devenant les ambassadeurs de cette nouvelle ambition.

Nous avons choisi de nous lancer dans cette entreprise avec la certitude de parvenir au but recherché, mais aussi avec beaucoup d'incertitudes sur le ou les chemins qui allaient nous y mener. C'est la raison pour laquelle nous avons préféré baptiser cette dynamique *Mouvement* plutôt que *projet*, ce dernier terme renvoyant en interne à un calendrier, à des échéances, à des résultats pré-identifiés, etc.

Nous avons partagé, le 4 avril 2016, des propos recueillis préalablement, sous le sceau de l'anonymat, auprès de vingt personnes, autour de trois questions : de quoi rêvez-vous pour OCP? quels sont ses atouts? quels sont ses freins? Ces entretiens étaient l'occasion pour les collaborateurs d'exprimer leurs attentes et, surtout, leurs ambitions et leur engagement pour le Groupe. Leurs propos ont été réunis dans un recueil d'environ deux cent cinquante citations.

Ce qui s'est dit lors de la journée de lancement du Mouvement a donné le ton, ébauché un état d'esprit : chacun a compris la « *nécessité de tracer son chemin* », au cours d'un « *voyage* », voulu certes par la direction dont l'« *engagement* » est manifeste, mais aussi construit « *à partir de l'aval* ». Le « *courage* » dont ont fait preuve les directions générale et exécutives en s'interpelant constitue la marque d'un « *changement culturel* » : chacun a été invité à devenir une force de proposition.

Le 4 avril 2016 s'est ainsi ouvert un espace, où nous n'avons partagé ni cahier des charges ni stratégie préétablie, mais bien une ambition commune, définie suivant trois directions : faire d'OCP, en cinq à dix ans, un groupe mondial, à forte composante digitale, et une entreprise de collaborateurs apprenants.

Apprendre la liberté

La direction générale affirmait clairement ne pas connaître a priori les voies de cette transformation induite par le nouveau cycle de développement voulu. Elle invitait avec sincérité les personnels à instruire ce changement. Autrement dit, c'était aux collaborateurs d'OCP de poser les termes de l'exercice et d'en trouver la solution, d'en définir les thèmes, les équipes, la méthodologie.

La direction générale s'engageait à les écouter, les soutenir, les accompagner à travers un dialogue qui se voulait fertile et sans prédéterminer ni influencer les orientations.

Ne pas quantifier mais qualifier

Les cinquante personnes du premier jour étaient des éclaireurs. Elles avaient vocation à très vite se démultiplier selon un rythme et un format qu'elles avaient toute latitude de définir par elles-mêmes. Les trois directions de l'ambition – taille mondiale, développement digital, entreprise d'apprenants – ont donné lieu à une journée de débats, organisée une semaine après le lancement du Mouvement. Ces débats ont débouché sur des *Situations*, comme nous les nommons, c'est-à-dire des groupes de proposition autonomes travaillant à lancer des actions créatrices de valeur pour le groupe OCP.

Sans stratégie prédéfinie, les acteurs se sont révélés beaucoup plus créatifs. Ils ont démontré leur intelligence situationnelle, ont pallié l'absence de contrôle imposé par une forme d'autorégulation et ont créé leur propre méthodologie.

Au centre de cette transformation se trouve ce que nous nommons l'*advice process*, soit la consultation de toutes les personnes concernées par le sujet en cours d'instruction, pour contribuer à la réflexion et pour prendre en compte son impact sur notre écosystème interne et externe. C'est ce processus qui permet d'instruire et d'enrichir la "deuxième courbe", évoquée précédemment.

La contagion des industriels

Devant l'engouement de ces éclaireurs, le calendrier s'est accéléré avec le lancement de cette dynamique au niveau des directions exécutives. La Direction des opérations industrielles a défini quatre Situations transverses, qui agissent sur le système de management industriel. Elle a, par ailleurs, lancé des ateliers locaux au niveau des sites de production, qui sont d'une certaine manière l'équivalent des îlots démonstrateurs sur lesquels la transformation de Michelin s'est appuyée². Chaque site industriel a choisi un atelier local d'expérimentation qui a permis de tester de nouveaux dispositifs traduisant cette ambition de libération des énergies.

Plus de quatre mille personnes sont aujourd'hui impliquées dans le Mouvement, avec un investissement fort des collaborateurs en charge des opérations industrielles. Cette mobilisation a aboli le schisme historique qui subsistait dans certains esprits entre l'industrie, réputée, à tort, plus traditionaliste, et les autres fonctions de l'entreprise. L'appropriation du Mouvement par les différents sites a également contribué à ancrer la transformation d'OCP dans ses spécificités et dans son vécu. L'année dernière, notre premier site historique a augmenté sa production de presque 7% par rapport au budget qui lui était alloué grâce à cette dynamique de libération des énergies.

Les Situations, ou la disruption à l'intérieur de l'entreprise

Ce Mouvement peut paraître paradoxal, car il procède d'une volonté de la direction (*top-down*) d'encourager les initiatives à la base (*bottom-up*). Mais ce paradoxe n'est qu'apparent.

Aujourd'hui, une quarantaine de Situations (groupes autonomes organisés autour de sujets qu'ils instruisent eux-mêmes) sont nées des trois directions du Mouvement (taille mondiale, développement digital, entreprise d'apprenants), toutes créatrices de valeur. Prenons l'exemple de l'une d'entre elles : OCP Technologies. Nous en devons l'idée à un responsable de maintenance dans un site industriel, persuadé que nous pourrions sortir de notre rôle de producteur d'engrais pour fabriquer nous-mêmes certains éléments nécessaires au fonctionnement de nos lignes de production. Cet "intrapreneur" a pu expliquer son projet, réaliser une étude de marché, un plan d'affaires, lancer des études de faisabilité, etc. Nous avons mis à sa disposition les moyens nécessaires pour instruire son initiative.

Le siège est lui-même en train de changer. Il ne correspond plus à l'organisation administrative qui le caractérisait autrefois. Nous y avons créé des espaces d'innovation, des fablabs, où les sujets stratégiques sont abordés par des groupes auto-organisés et transverses.

Les Situations ont permis de renforcer le lien avec l'université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), sollicitée pour son expertise et qui dispose d'un écosystème inédit d'innovation (incubateur, fablabs, R&D...). Cette dynamique correspond parfaitement à la vision du président pour le Groupe et l'UM6P : OCP incube l'université qui incubera à son tour le nouvel OCP.

2. Bertrand Ballarin, "À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin", séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management du 3 février 2017.

Une nouvelle culture pour une nouvelle organisation

Le Mouvement a, bien sûr, connu des adhésions à des vitesses variées, ce qui témoigne du caractère volontaire de cette dynamique. Les directeurs exécutifs commencent à intégrer le Mouvement dans leur approche de la prise de décision. Ce sont de nouveaux réflexes, encore fragiles, mais qui constituent déjà un gain, traduisant un changement significatif du climat de travail et de collaboration.

Des notions jusque-là peu utilisées dans l'entreprise apparaissent et transforment son fonctionnement : la subsidiarité, la facilitation, qu'illustrent de nouvelles fonctions, comme le "manager facilitateur" ou le "manager ressource", indispensables à la mise en œuvre du "leadership partagé" ou "distribué" et de l'intelligence collective. Ces notions commencent à s'appliquer à des sujets touchant à la fois la stratégie et la pratique des métiers. Ce faisant, elles constituent les premiers éléments de la nouvelle culture d'entreprise qui se dessine.

Ainsi se développe un esprit de confiance, qui facilite l'intégration (les groupes se gèrent seuls) dans une dynamique d'ouverture où toutes les entités, toutes les filiales et tous les sites ont vocation à s'inscrire. Nous sommes en train de faire appel à une compétence exigeante qu'est l'écoute, qui induit un comportement fondé sur la connaissance de soi, la connaissance et le respect d'autrui. Enfin, et surtout, les gens sont de plus en plus motivés, ont de plus en plus de plaisir à faire ce qu'ils font.

Toutes les strates de l'entreprise

Au bout d'un an, on observe que le rôle des dirigeants consiste à impulser et incarner l'esprit du Mouvement, à appuyer et coordonner les différentes initiatives, et à favoriser le partage des pratiques. Par ailleurs, le rôle des cadres est d'assurer le lien entre dirigeants et opérateurs, en adoptant une posture de "managers ressource" et de facilitateurs. Cette nouvelle conception de la fonction des cadres favorise l'autonomie de l'agent de maîtrise, en tant que responsable de proximité, chargé de permettre à l'opérateur, en bout de chaîne, d'oser proposer et d'oser faire, et d'en assumer la responsabilité.

C'est à partir de ces initiatives que le Mouvement remonte, de niveau en niveau, vers la direction, pour fonctionner dans les deux sens et former des boucles qui se renouvellent sans cesse : le *top-down* se poursuit par du *bottom-up* et ainsi de suite.

Un brassage qui réconcilie savoir et expérience

La production ne doit plus jamais s'arrêter par manque de synergie : cette décision incarne l'esprit de l'intelligence collective et du partage. Les opérateurs signalent si l'un d'eux vient à manquer de matière première et règlent eux-mêmes le problème sans faire appel à leur hiérarchie. De même, les ingénieurs, traditionnellement chargés de gérer des équipes de trois ou quatre cents personnes – qui souvent ont trente ans de métier quand eux-mêmes sortent de l'école –, de les noter, de valider leurs absences, de décider de leurs congés, sont orientés vers un rôle pédagogique. Par exemple : les opérateurs les plus expérimentés peuvent juger à son odeur de la qualité de l'acide phosphorique, ce dont le jeune ingénieur venant d'intégrer le groupe est incapable. En revanche, ce dernier possède la connaissance rationnelle des processus. Charge à lui de les expliquer, de former ses équipes sur les phénomènes chimiques. La compréhension et la compétence des agents de maîtrise s'en trouvent augmentées, mais aussi leurs exigences envers les cadres, les entraînant, dans une boucle, à s'améliorer.

Des espaces et des temps dédiés

La plupart des initiatives prises jusqu'à cette date se sont répercutées sur le cadre de travail, car les opérateurs ont demandé des salles de réunion dédiées, en dehors de la salle de contrôle traditionnelle. Ces espaces trouvent des noms divers et sont porteurs d'une organisation nouvelle : on y tient, par exemple, une réunion matinale d'une demi-heure pour analyser la performance. Cette habitude nouvelle a elle-même généré un nouveau principe de réunions spontanées. Ainsi est née la "minute thé" – le thé à la menthe est au Maroc une institution –, nom donné à des réunions d'une dizaine de minutes autour d'un thé, organisées au gré des problèmes qui surviennent. L'impact au niveau des opérateurs et des initiatives qu'ils prennent est considérable.

Un processus en renouvellement permanent

L'ancrage de nouvelles pratiques a suscité une réflexion sur le "désancrage", car notre projet n'a pas vocation à remplacer le système ancien par un système neuf qui serait lui-même voué, tôt ou tard, à la caducité. L'agilité voulue dans ces nouvelles pratiques génère un processus capable de se renouveler en permanence en fonction des impératifs stratégiques du Groupe. L'évolution du système doit intégrer l'intelligence collective et l'*advice process*, en faire une marque d'identité qui structure nos actions au sein du Groupe.

Dès lors que nous avons pris conscience de la pertinence du travail engagé – ce qui fut difficile, car les oppositions ont été fortes, témoignant de la liberté des opinions et donc du caractère sain du processus –, il s'agissait surtout de continuer le déploiement (en termes de processus RH par exemple), tout en évitant l'écueil de la prédétermination de l'étape suivante.

Les différentes dynamiques ont commencé à faire émerger un nouveau système de management qui permettra à chacun des vingt-trois mille collaborateurs d'OCP d'instruire la courbe stratégique du Groupe, pour faire d'OCP une entreprise africaine citoyenne, agile et ambitieuse, tournée vers le monde, avec un fort ancrage national.

Débat



Apprentissages croisés

Un intervenant : *Quelles étaient les modalités de travail des groupes, leur nombre, le temps consacré? Comment se passaient les rendez-vous avec la direction générale? Pourriez-vous nous éclairer sur votre parcours et les raisons qui auraient poussé Mostafa Terrab à vous recruter?*

Hicham El Habti : Lauréat de l'École polytechnique (2001) et des Ponts et Chaussées (2003), j'ai commencé ma carrière professionnelle chez Ernst & Young à Paris. Deux années et demi plus tard, j'ai pris la décision de rentrer au Maroc où j'ai découvert, à l'âge de 26 ans, le "management" sur le terrain via mes expériences de dirigeant de deux PME, l'une dans le domaine des services et l'autre dans celui de l'artisanat. Ce passage m'a permis d'approfondir mes compétences managériales, que j'ai eu la chance de déployer en prenant la responsabilité de l'équipe de contrôle de gestion et du *business steering* au sein d'OCP, où je suis entré en 2013. À ce poste, mon objectif prioritaire était de créer un environnement où s'expriment l'autonomie des cadres et la satisfaction du client "interne", représenté par les directeurs exécutifs et les directeurs des sites de production entre autres.

Quant à ma désignation par le président pour mener cette dynamique qu'est le Mouvement, je faisais certainement partie du groupe de collaborateurs d'OCP capables de mener à bien cette mission. J'ai pu conforter ma légitimité dans ce rôle grâce au soutien et à la confiance que le *top management* a bien voulu me témoigner, et je les en remercie vivement. Rien toutefois n'eût été possible sans la légitimation de mes pairs et de mes collègues, qui ont non seulement cru en mes capacités à mener à bon port cette mission, mais se sont engagés chaque instant à mes côtés. Et c'est aussi à leurs côtés, quoique j'ai été désigné nominativement, que j'ai toujours vécu mon rôle. J'ai très rapidement pris conscience de mes responsabilités. Devant l'ampleur prise par la diffusion du Mouvement, je partage aujourd'hui mon mandat avec d'autres collaborateurs en charge d'en aborder certains aspects plus spécifiques.

Pour le travail des groupes, les modalités sont définies par les acteurs eux-mêmes. Cependant, nous avons insisté sur l'*advice process* en tant qu'outil permettant l'instruction de la thématique définie par les acteurs ainsi que l'ouverture sur les autres métiers, filiales, sites... comme je l'ai mentionné auparavant. Par ailleurs, les acteurs définissent eux-mêmes le temps qu'ils souhaitent consacrer aux Situations dont ils font partie. Au bout d'un an, nous nous retrouvons avec une centaine de groupes de travail.

Jusqu'à présent, nous avons organisé trois rencontres entre les Situations, disséminées dans l'entreprise, et la direction générale. Ces rencontres ont lieu dans une salle aménagée pour l'occasion, de manière à favoriser l'esprit de partage et l'interactivité dans l'audience.

Nous avons tout récemment entrepris de transformer physiquement le siège : nous multiplions les espaces de rencontre, utilisons les murs pour du management visuel, toujours dans l'idée de créer des lieux propices au partage de l'information, à l'intelligence collective et à l'ouverture.

La clé : le soutien de l'industriel

Int. : *Le maintien d'une dynamique est sans doute la clé de la réussite, mais comment y parvenir alors que les facteurs d'essoufflement, à commencer par les oppositions de certaines strates managériales, ne doivent pas manquer ?*

H. E. H. : Vous avez raison. Le mouvement, pour durer, doit être entretenu. Nous avons connu dès le début un phénomène de contagion, une viralité, qui nous a tous surpris. Certes, ce flux a entraîné un reflux et certains ajustements ont dû être opérés, mais le bilan est toujours resté très largement positif, aussi bien qualitativement que quantitativement.

Pour compléter ma réponse, je dois aussi revenir sur un phénomène essentiel à la dynamique du Mouvement. Trois directeurs exécutifs du Groupe, dont les deux qui portent la responsabilité du domaine industriel (production et développement), ont dès le début adopté le Mouvement au sein de leurs directions métiers. Ce qui, sans cela, serait resté une initiative transverse s'est ainsi inscrit d'emblée au cœur du système. L'engagement de ces trois responsables fut une formidable opportunité de développement et de crédibilisation du Mouvement. Le *top management* de ces directions métiers a validé la volonté des directeurs exécutifs. Il y a évidemment eu de l'attentisme, c'est normal. L'essentiel, c'est qu'une masse critique, y compris au cœur des métiers et donc du système, se soit d'emblée saisie du Mouvement. Et comme ces dynamiques se sont vite révélées vertueuses, la contagion ne pouvait que se poursuivre.

Agir sur l'écosystème

Int. : *Vous décrivez une bulle d'excellence. Votre transformation signe le luxe d'une entreprise riche, dans un pays encore en développement, où l'illettrisme perdure. L'administration bureaucratique semble quant à elle s'arrêter aux frontières d'OCP, qui paraît aujourd'hui protégé par la stature de son président. Enfin, vous avez peu parlé de l'islam, dont certaines valeurs sont pourtant en harmonie, comme l'a remarqué Philippe d'Iribarne, avec le management moderne... Ces contradictions avec votre environnement ne risquent-elles pas à terme de menacer vos équilibres ?*

H. E. H. : La *niyya*, métavaleur du Groupe, selon laquelle l'intention sincère compte plus que le résultat, provient de la religion, et elle contient le droit à l'erreur du management moderne.

Du point de vue institutionnel, si notre aventure s'appuie sur les personnalités singulières du Groupe, c'est dans une perspective de partage et d'ouverture. Notre président, qui a étudié au MIT et y a enseigné les systèmes complexes, est très porté sur la recherche et valorise le partage des connaissances. Le Mouvement répond à ses préoccupations intellectuelles. Quant à sa richesse, le Groupe ne la doit qu'à lui-même, à sa stratégie et à sa performance opérationnelle – car le prix du phosphate, comme celui des autres matières premières, varie à la baisse comme à la hausse. Cette année, nous serons le premier producteur mondial d'engrais avec les coûts de production les plus compétitifs du secteur.

Nous sommes en très forte interaction avec les acteurs locaux et avons l'ambition d'agir sur notre écosystème en soutenant son développement et sa performance. D'un point de vue sociétal, nous avons investi, grâce à la Fondation OCP et aux bourses qu'elle accorde, dans l'université Mohammed VI Polytechnique, dont les principes

de sélection reposent sur la méritocratie. Cette université forme davantage de cadres pour les autres entreprises marocaines que pour OCP. Nous avons aussi développé un programme de renforcement des compétences et d'épanouissement, intitulé OCP Skills, tourné en grande partie vers la jeunesse dans l'environnement de nos sites d'implantations, dont les lauréats reçoivent une bourse de deux ans et qui, là non plus, ne profite pas qu'à OCP. Nous connaissons les attentes de notre environnement et mettons tout en œuvre pour contribuer au développement de notre pays. OCP a été et demeure une des locomotives de l'économie marocaine.

L'aiguillon d'une conscience partagée

Int. : *La libération des énergies est paradoxalement, au départ, dévoreuse de ressources. Il y faut donc, effectivement, de la richesse. Si les Situations générées par le Mouvement sont pertinentes, peut-on en attribuer la cause à une culture d'entreprise partagée?*

H. E. H. : Nous avons invité Isaac Getz, le théoricien de l'entreprise libérée, à l'initiative d'une Situation. Je lui ai précisé que pour nous, la libération des énergies n'avait pas pour objectif de résoudre une crise – comme elle avait résolu autrefois celle d'autres entreprises que cite Isaac Getz –, mais plutôt de répondre à notre volonté d'anticiper les évolutions de l'environnement en ayant recours à notre première richesse que constituent nos ressources humaines. Les Situations, en plus d'instruire la courbe stratégique du Groupe, interviennent sur la culture qui accompagne la réflexion stratégique.

La conscience collective du Groupe est effectivement ancrée et partagée : OCP est partie prenante de l'enjeu de sécurité alimentaire à l'échelle du monde, ainsi que du développement de son pays, le Maroc. Ces objectifs sont connus et partagés par tous les collaborateurs de l'entreprise ; à OCP, on fait donc autre chose que gagner un salaire.

Les pieds dans l'histoire

Int. : *OCP a toujours su traiter avec égards ses collaborateurs. J'en veux pour preuve l'affrètement d'un avion dans les années 1970 pour que d'anciens collaborateurs français du Groupe visitent le site de Khouribga, ou la disponibilité d'un directeur de site, qui a consacré toute une journée à guider ma sœur et son mari lors d'une visite effectuée voici quelques années. OCP a toujours fait preuve d'une ouverture exemplaire à son environnement, une ouverture inscrite dans son histoire...*

H. E. H. : Je vous remercie de votre témoignage qui confirme, une fois de plus, le souci permanent du Groupe de valoriser ses richesses humaines et de rester ouvert sur son environnement. Permettez-moi de vous raconter une petite histoire qui illustre ces deux aspects. Voici plus de cinquante ans, le modèle de gestion promu par Bertrand Schwartz, l'un des pionniers de l'éducation permanente, incarnait une certaine rupture. Trois entreprises y ont alors souscrit : Lafarge, Peugeot et OCP. Ce concept nouveau, qui promouvait une approche différente de la formation continue au sein de l'entreprise, fut l'occasion pour le Groupe d'innover et de faire preuve d'audace. Organisation de séminaires, formation d'ingénieurs-formateurs, entretiens en parole libre, furent autant d'initiatives qui témoignent de l'esprit d'ouverture du Groupe. Des mineurs, des formateurs, des cadres acceptèrent de confronter librement, ouvertement, de manière transparente, leurs visions et leurs opinions sur l'organisation du travail et les moyens de la rendre plus performante par la formation.

Des années plus tard, Mostafa Terrab, soucieux de l'histoire du Groupe au point d'avoir fait appel en 2006 à des historiens pour l'établir, a voulu rencontrer Bertrand Schwartz. Mais celui-ci étant souffrant, c'est son fils qui s'est déplacé, après s'être plongé dans les travaux de son père, dont il a exhumé des notes qui ressemblent étrangement à ce qui se dit aujourd'hui dans les entreprises. Il a pu constater sur place les avancées considérables que nous avons réalisées. Cette anecdote est un témoignage de ce qui nous lie à l'histoire.

Technologie d'une météorologie

Int. : *Le quatrième temps de la dynamique plan, do, check, act (préparer, développer, comprendre, agir - PDCA) de Deming était déjà un acte d'apprentissage. Les valeurs que vous avez présentées ont inspiré dans l'automobile*

des processus similaires qui ont vu, par exemple, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Cela signifiait déjà que le management était considéré comme une technologie, pour reprendre le titre de l'ouvrage de Michel Berry, publié en 1983, Technologie invisible, et, pour le citer, comme « un élément décisif de la structuration du réel »...

H. E. H. : Les concepts de confiance, d'ouverture, d'écoute, de plaisir ont, chez nous, émergé des acteurs, lors d'un travail de réflexion en intelligence collective, où nous leur demandions de décrire ce qu'ils étaient en train de vivre. Le système de valeurs, ou plus concrètement de comportements, qui les incarne, est revu en permanence dans toutes les strates de l'entreprise, des cadres aux opérateurs, et nous allons travailler cette matière avec des sociologues. Quant à la volonté de "forcer" l'organisation, comme c'est le cas lorsque le nombre de cadres est réduit, le président d'OCP a procédé différemment. Son ambition pourrait être représentée par un dessin, qu'il a réalisé lors d'une rencontre avec les acteurs, que je vais tenter de vous reproduire. [Hicham El Habti dessine au feutre un organigramme quelconque, semblable à un arbre généalogique, comme tous les organigrammes] : « *Voici ce que nous étions.* » [Puis, à côté, il dessine des nuages, ou ce qui y ressemblerait; des lignes ondulées, comme des flux d'air, passent entre eux] : « *Voici ce que nous devons devenir.* » Et tout le cahier des charges du Mouvement tient dans ces mots et dans ce dessin.

Int. : *Quelle angoisse!*

Les valeurs n'attendent pas le nombre des années

Int. : *Beaucoup de jeunes Marocains, ayant fait leurs études en France, ont été recrutés par OCP, qui a également financé des formations massives à HEC, à l'École Centrale ou au MIT. Il était important, pour réussir le pari de la transformation d'OCP, de donner à tous ces jeunes gens, formés et ambitieux, les moyens de rêver...*

H. E. H. : Ce fut l'objet de la première discussion que j'ai eue avec Mostafa Terrab. Le Mouvement est une parfaite illustration de votre propos : à travers cette dynamique, tous les collaborateurs d'OCP sont invités à agir sur le devenir du Groupe et participer à son développement. Le Groupe a créé le cadre et mis les moyens en place pour que tout le monde puisse être acteur dans la création de valeur pour le Groupe et pour le pays. De plus, nous nous considérons comme une *talent factory*, dont le Maroc tout entier va tirer avantage, et non pas seulement OCP.

Poor lonesome manager

Int. : *Dans l'album intitulé Le fil qui chante, Lucky Luke, le personnage conçu par Morris et Goscinny, joue un rôle qui ressemble un peu au vôtre, remédiant, avec son célèbre laconisme, aux tricheries de deux équipes rivales qui se disputent une prime lors de la construction de la première ligne télégraphique transcontinentale aux États-Unis. En se rapprochant au plus près des acteurs, il les contraint à respecter certaines valeurs. Pas plus que vous, Lucky Luke n'a de poste clairement défini, et il parle moins encore. Le silence est-il la clé de la réussite?*

H. E. H. : Nous avons décidé, lorsque nous avons lancé le Mouvement, de recourir à une nouvelle forme de communication que nous avons nommée *communication managériale* : une fois l'esprit du Mouvement intégré, les acteurs étaient appelés à communiquer sur le Mouvement dans leur environnement le plus proche. Ces éclaireurs ont permis une diffusion et un partage de l'esprit et des principes de cette dynamique. Ceci a nécessité une évolution des formats des rencontres pour permettre un échange et un dialogue fertiles.

Int. : *Votre parole est quand même celle d'un représentant du président. Lucky Luke, s'il ne parle pas, tire "plus vite que son ombre", et peut, sans les tuer, désarmer ses adversaires. Votre parole peut tuer. J'imagine que vous en usez avec tact, pour ne pas brutaliser vos interlocuteurs...*

H. E. H. : Les choses peuvent apparaître ainsi, mais pour ma part, je suis en phase avec la volonté de libérer l'énergie incroyable qui réside dans le Groupe. Aujourd'hui, je ne suis pas "le" porte-parole du Mouvement, j'en suis plutôt un ambassadeur, parmi d'autres, qui transmet ce que nous vivons en interne. Je ne suis pas le

seul à avoir contribué à la diffusion du Mouvement au sein du Groupe. Cette parole a été largement diffusée et partagée par les collaborateurs du Groupe lors de plusieurs forums de présentation du Mouvement et d'échanges autour de ses principes. Par ailleurs, la communication managériale que je viens d'évoquer a joué un rôle important dans la diffusion et l'adoption de cette parole.

Déconstruire les habitudes pour construire la confiance...

Int. : *Vous faites le pari de la confiance, mais correspond-il à l'environnement dans l'entreprise et hors de celle-ci ?*

H. E. H. : La confiance ne se décrète pas, elle se construit. L'intelligence collective ne se définit pas, elle se vit. Elle fait appel à l'empathie, un terme que nous reprenons de plus en plus depuis le lancement du Mouvement, et elle nécessite de se reconnecter avec des compétences. Nous travaillons beaucoup à créer des conditions favorables pour encourager l'expression de ces compétences en interne. Les *soft skills* sont pour nous essentielles : savoir écouter, accepter la remise en cause, utiliser son intelligence émotionnelle, développer différentes catégories de leadership... autant d'éléments qui garantissent la réussite d'un fonctionnement en intelligence collective.

... garantir la stabilité du vaisseau...

Int. : *Comment assurez-vous la stabilité dynamique – pour oser l'oxymore – du Mouvement, ainsi que la cohérence des équipes, qui ne se meuvent pas toutes, nécessairement, à la même vitesse ?*

H. E. H. : Ces questions sont notre quotidien. Ne pas institutionnaliser les groupes, c'est y apporter une réponse : toute personne enthousiaste qui pense pouvoir contribuer à l'enrichissement de la Situation peut rejoindre un groupe, et toute personne qui estime qu'elle ne peut plus y contribuer peut le quitter quand elle le souhaite et y revenir à nouveau. Cette autorégulation des Situations permet effectivement une stabilité dynamique du Mouvement.

Par ailleurs, afin de nous donner tous les moyens pour permettre aux Situations d'avancer au rythme qui leur convient, nous avons mis en place un dispositif d'appui, composé de trois personnes dédiées à temps plein à l'accompagnement des Situations et à la facilitation de leurs travaux. De plus, je commence à pouvoir compter sur des relais au niveau des sites de production, qui ne dépendent pas de moi hiérarchiquement mais qui ont volontairement choisi de participer à cette dynamique. Nous avons commencé à bâtir une forme de "communauté" connectée et animée par les principes du Mouvement.

... et libérer la pensée

Int. : *La fabrication d'une conscience collective faite de consciences multiples n'est-elle pas l'un des éléments de la stabilité dynamique évoquée à l'instant ? Le Mouvement transforme l'entreprise en un lieu de pensée, ce qui, ailleurs, friserait l'inconcevable, tant on a l'habitude d'opposer réflexion et production. Avec les énergies, c'est bien la pensée que vous libérez de l'académisme et du technicisme, et que vous souhaitez partager à l'extérieur, semble-t-il, puisque vous êtes aujourd'hui l'orateur de ce séminaire...*

H. E. H. : Vous avez raison : la mise en place d'une conscience collective faite de consciences multiples est l'un des éléments de cette stabilité. Comme je l'ai évoqué plus tôt, nous en avons les graines : tous les collaborateurs d'OCP ont conscience de la mission qui est la nôtre, à savoir nourrir le monde durablement et participer au développement de notre pays. Le Mouvement a permis de mettre en évidence le fait que l'entreprise est de plus en plus consciente, collectivement, de son environnement complexe et de sa propre complexité. Rappelez-vous : l'ambition partagée par le président avec les cinquante personnes présentes le 4 avril 2016 se déployait selon trois dimensions, puisqu'il s'agissait de développer une entreprise mondiale, une entreprise digitale et une entreprise d'apprenants. Les acteurs présents ce jour-là et ceux qui ont rejoint le Mouvement par la suite ont donné corps à ces axes de développement, en instruisant des sujets stratégiques. C'est une preuve de l'existence d'une conscience collective au sein d'OCP.

Quant à votre remarque concernant l'habitude d'opposer réflexion et production, nous avons la chance d'évoluer dans un groupe où cette opposition n'a pas cours. En témoigne la volonté de placer au même niveau ses dimensions mondiale et digitale et son développement en tant qu'entreprise d'apprenants.

Nous avons en outre le souci du partage et de l'échange avec le monde académique. L'École de Paris du management nous offre aujourd'hui une tribune de choix nous permettant d'ancrer notre expérience par des mots et des concepts, et de bénéficier d'un regard externe susceptible d'engendrer une réflexivité apprenante. Bien plus qu'une entreprise marocaine, OCP est la première entreprise mondiale de son secteur et entend être une référence non seulement en matière de phosphates et d'engrais, mais aussi en matière de management – un exemple ouvert de la façon dont peut incuber l'organisation de ce dont nous n'avons pas encore connaissance.

Int. : *Ce que vous nommez mouvement, c'est ce qu'on nomme, en physique, une perturbation, qui aura pour effet d'éloigner l'organisation de sa trajectoire. Mais l'attracteur final, à terme, est-il pour autant plus pertinent que celui vers lequel le système se disposait à évoluer s'il n'avait pas été perturbé?*

H. E. H. : Comme je l'ai déjà mentionné, nous avons finalisé la première phase de notre plan d'investissement industriel qui nous permet d'atteindre la première place dans notre secteur. Nous avons les coûts de production les plus compétitifs et des réalisations financières solides. Mais nous sommes persuadés de la nécessité de ne pas nous contenter de cette longueur d'avance et de mettre l'entreprise en phase avec les acteurs qui la composent et l'environnement dans lequel elle évolue, tout en la maintenant en perpétuelle progression et en cohérence avec ses potentialités réelles. La pertinence des propositions des premières Situations émanant du Mouvement apporte la preuve que nous pouvons instruire une nouvelle trajectoire qui va projeter le groupe vers un avenir en phase avec son potentiel. Là se situe notre ambition transformatrice : énoncer ce qui nous dépasse et qui permettra de dessiner notre trajectoire.

■ Présentation de l'orateur ■

Hicham El Habti : lauréat de l'École polytechnique et des Ponts et Chaussées, il a débuté son parcours professionnel au sein d'Ernst & Young ; il a rejoint le groupe OCP en 2013 après avoir été dirigeant de PME marocaines pendant sept ans ; il est chargé de mission auprès de la direction générale d'OCP, en charge du Mouvement.

Diffusion septembre 2017
