

# Les défis de l'entreprise d'apprenants

par

■ **Faris Derrij** ■

Directeur exécutif Capital humain du groupe OCP

■ **Hicham El Habti** ■

Secrétaire général adjoint du groupe OCP

Débat animé par

■ **Michel Berry** ■

Fondateur de l'École de Paris du management

## En bref

Après avoir lancé une profonde transformation axée sur la performance (2006-2016), et donc sur l'investissement dans le capital productif, OCP a initié un mouvement de libération des énergies. Cette seconde dynamique vise la coconstruction d'un nouveau modèle opérationnel pour une entreprise agile, flexible et apte à faire face à l'incertitude d'un monde qui change rapidement et constamment. Dans ce processus, l'homme et la connaissance sont placés au cœur de la transformation. De nouvelles pratiques managériales émergent, se manifestant par un changement dans la posture des collaborateurs, plus enclins à sortir de leur zone de confort pour faire preuve de créativité et d'imagination. Nous sommes ici au cœur de l'"entreprise d'apprenants", qui vise à faire des 23 000 collaborateurs les acteurs de la coconstruction du nouveau modèle opérationnel. Des approches novatrices font et défont le système managérial du Groupe, interrogent sur la place du collaborateur-apprenant au sein d'une organisation agile et sur la façon dont le système doit se repenser lui-même.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

*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.*

**Michel BERRY** : L'École de Paris du management expérimente une nouvelle formule qui consiste à se déplacer dans les entreprises pour y organiser des débats, ce qui facilite la participation de leurs membres. Ces débats, ouverts aux personnes extérieures, sont propices aux rencontres fécondes. Après ENGIE<sup>1</sup>, où nous avons examiné les degrés de liberté dans les grandes entreprises, puis les enjeux de la transition énergétique<sup>2</sup>, nous voici au bureau de représentation d'OCP à Paris.

Dans le cadre de notre séminaire Vie des affaires, nous avons consacré, en 2012, une première séance à la transformation d'OCP<sup>3</sup>, puis, en 2017, Hicham El Habti était venu nous parler du "Mouvement"<sup>4</sup>, nouveau fer de lance de la réorganisation de ce fabricant d'engrais de taille mondiale. Aujourd'hui, nous revenons sur les défis de l'"entreprise d'apprenants" qu'est devenu OCP.

## ■ Exposé de Faris Derrij et Hicham El Habti

---

### Une entreprise globale pour nourrir la planète

**Faris DERRIJ** : OCP est une entreprise marocaine globale, qui intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur des phosphates, de l'extraction minière à la production et à la commercialisation des engrais. Aujourd'hui, elle emploie 23 000 personnes et travaille sur les cinq continents. Le phosphate est un sel minéral contenant du phosphore, essentiel à la vie, nutriment de la terre au même titre que l'azote ou la potasse. Il nous revient de l'exploiter au mieux, non seulement pour le Maroc, qui détient 70 % des réserves mondiales, mais aussi pour la réalisation de notre mission : nourrir la planète.

En 2006, le nouveau président, Mostafa Terrab, a renouvelé en profondeur l'entreprise avec une stratégie de transformation qui avait pour vocation de tirer le meilleur profit des fondamentaux du Groupe et du marché en augmentant nos capacités minières et de transformation chimique, en renforçant la compétitivité de nos coûts – comme le font toutes les industries de matières premières – et en inventant notre propre flexibilité industrielle et commerciale. Il fallait désormais passer d'une logique de production par volume à une véritable cohérence entre les sites industriels, l'activité commerciale et les ressources financières, afin d'ajuster en permanence, sur des échelles allant de la semaine à l'année, l'activité de l'entreprise et ses réponses aux évolutions du marché. Enfin, nous avons cessé d'être une administration pour devenir une société anonyme, avons diversifié nos sources de financement et externalisé notre caisse de retraite.

#### *Être en synergie avec le fermier africain...*

Depuis, le chiffre d'affaires a presque triplé, notre marge d'EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) se situe entre 27 % et 30 %, et notre programme d'investissements atteint 20 milliards de dollars sur vingt ans (2006-2026). Nous avons doublé nos capacités minières, triplé celles de production

---

1. B. Ballarin, H. El Habti et P. Deheunynck, « [Comment créer de nouveaux degrés de liberté dans les grandes entreprises?](#) », Les Grands débats de l'École de Paris, séance du 17 novembre 2017.

2. J.-F. Caron, D. Holleaux et É. Scotto, « [Les éclaireurs de la révolution énergétique pour tous](#) », Les Grands débats de l'École de Paris, séance du 10 avril 2018.

3. P. Croset et A. Drissi, « [OCP, anatomie d'une transformation radicale](#) », séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management, séance du 11 mai 2012.

4. H. El Habti, « [Conjuguer libération des énergies et transformation de l'entreprise : le nouveau défi du groupe OCP](#) », séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management, séance du 5 mai 2017.

d'engrais et conforté nos positions sur les marchés. Pour autant, nous ne prétendons pas avoir atteint notre zone de confort et sommes attentifs aux opportunités d'avenir : la révolution digitale, qui permettra des gains en productivité et en maintenance, nous oblige d'ores et déjà à familiariser nos ingénieurs avec la gestion de données. Elle impliquera en outre de changer nos méthodes de distribution, pour nous rapprocher davantage des fermiers, notre client final.

L'Afrique représente notre grande chance. Elle a les capacités d'être autosuffisante sur le plan alimentaire et pourrait même nourrir le reste de la planète, puisque 80% des terres arables africaines demeurent aujourd'hui inexploitées. Les agriculteurs représentent 70% de la population et les taux d'application des engrais y sont six fois plus faibles qu'ailleurs. Nous investissons beaucoup en Afrique et, grâce à ce marché, nous sommes en train de transformer radicalement notre modèle économique. Traditionnellement centrés sur les échanges entre entreprises (*B to B*), nous nous orientons dorénavant vers le client final, c'est-à-dire le fermier, avec lequel nous cherchons à construire une relation de proximité.

Au cours des trois dernières années, nos échanges avec l'Afrique sont passés de 300 000 à 3 millions de tonnes de produits et nous y avons ouvert une dizaine de filiales. Nous avons, sur notre site chimique le plus important au Maroc, dédié une unité industrielle à la production vers l'Afrique, l'African Fertilizer Company. Nous avons également établi des partenariats qui mettent en synergie nos ressources naturelles – les phosphates – avec celles de certains pays africains, dont l'Éthiopie, qui produira, grâce aux gisements gaziers nouvellement découverts, de l'ammoniac et, par conséquent, de l'azote.

### *... et avec la jeunesse marocaine*

En dix ans, la moyenne d'âge de l'encadrement est passée de 45 à 35 ans. Nos enquêtes internes sur nos ressources humaines nous ont montré que cette nouvelle génération a des attentes très différentes, un goût pour la collaboration et pour la participation à des projets transverses, et qu'elle est très attachée au sens des actions entreprises ainsi qu'à la qualité de la relation avec le niveau supérieur d'encadrement.

Le Mouvement, engagé en 2016, a vocation à libérer l'énergie de nos collaborateurs, afin de leur permettre d'inventer une seconde courbe de croissance davantage liée au capital immatériel plutôt qu'au capital matériel, appuyée sur les hommes et les femmes qui travaillent au sein du groupe OCP. C'est la raison pour laquelle l'apprentissage est au centre de notre stratégie.

### *L'immatériel : un capital vivant qui ouvre une nouvelle croissance*

**Hicham EL HABTI** : Qu'est-ce que ce capital immatériel et qu'en attendons-nous? Dans le processus décrit par Faris Derrij, il faut distinguer deux éléments : d'une part, le passage, depuis 2006, à une entreprise qui dégage un solde largement excédentaire, qui a presque triplé son chiffre d'affaires et reconstitué ses capitaux propres, avec des départs à la retraite, mais sans licenciements ni appel aux actionnaires; d'autre part, une transformation de la chaîne de valeur. En effet, jusqu'en 2006, nous étions concentrés sur l'amont, c'est-à-dire sur la réduction des coûts et l'augmentation des capacités. Nous vendions des produits intermédiaires (de la roche ou de l'acide) et ne produisions que peu d'engrais. Par conséquent, nous ne parvenions pas à capter la marge bénéficiaire, d'où la nécessité de la vague d'investissements qui nous a permis de nous construire en aval. En devenant un acteur global, il n'était plus question de nous limiter à quelques centaines de distributeurs. Depuis cinq ans, nous avons donc décidé d'aller plus loin, en fournissant directement les fermiers, qui sont des centaines de millions.

La notion d'immatériel s'applique aussi bien aux femmes et aux hommes qui font OCP qu'à la chaîne de valeur elle-même, pour la simple raison que deux fermiers, qui n'ont ni la même culture ni les mêmes sols, ne peuvent recevoir le même produit. Nous entrons dès lors dans une dimension que nous ne maîtrisons pas encore, comprenant la valorisation de la marque, liée tant à la qualité qu'à la perception du produit. Il nous faut également comprendre la demande, jusque dans ses éléments techniques (qualité des sols), organisationnels et économiques (organisation des filières, mode de vie des gens...).

## Les semailles et les pousses du Mouvement

Le Mouvement, lancé par Mostafa Terrab le 4 avril 2016, se résume à trois grands courants : *mondiale*, *digitale* et constituée d'*apprenants*.

OCP sera centenaire en 2020 et nous entendons être, à cette date, une entreprise solide. Lors de la réunion qui a inauguré le Mouvement, une cinquantaine de salariés étaient présents, mais aucune consigne ne leur a été formellement transmise : il leur appartenait d'instruire eux-mêmes le changement, de définir les termes *mondial*, *digital*, et *apprenants*. De 50, les personnes investies dans ce projet de transformation valorisant l'autonomie sont aujourd'hui passées à 7 000, soit environ un tiers des salariés de l'entreprise. Ce sont des gens qui choisissent les thématiques sur lesquelles ils vont travailler, en lien avec la création de valeur pour le groupe, qui osent sortir des cadres de leur description de poste, qui définissent, dans une certaine mesure, leur feuille de route, leur rythme, en souscrivant toutefois à un processus régulateur que nous nommons l'*advice process*.

### *L'engagement de l'acteur au sein d'un système qui l'accueille*

Nous appelons *Situation* le travail autonome et volontaire d'un groupe de personnes sur une idée en lien avec la réalité du terrain et avec notre ambition pour le Groupe. Média Groupe, qui a remplacé notre direction exécutive de la communication, est un exemple particulièrement éloquent de *Situation* : c'est un groupe autonome, sans chef, qui décide en son sein des responsabilités des uns et des autres en fonction des compétences et des appétences. Il a suffi de quelques mois pour démontrer que cette libération des énergies avait augmenté la productivité de la communication du Groupe, amélioré son image de marque et donné du plaisir, donc de la motivation, aux parties prenantes. Ainsi, il y a aujourd'hui, en lieu et place du directeur de communication du groupe OCP, une cellule autogérée. Cette dernière s'appuie sur le conseil et le *mentoring* de plusieurs autres instances internes, en fonction des différents enjeux, des demandes et des attentes externes à cette cellule et ayant un impact sur le Groupe.

Dès le lancement du Mouvement, nous avons commencé à parler d'"entreprise apprenante", en nous appuyant sur le concept de *learning organisation* forgé par Peter Senge, tout en nous distinguant. En effet, l'entreprise n'étant qu'une personne morale, en quoi peut-elle être "apprenante"? Nous voulions plutôt convaincre le collaborateur d'OCP, la personne physique, le véritable "apprenant" qui est en lien, en tant qu'*acteur*, avec le *système* (pour reprendre la terminologie de Michel Crozier). Le terme "entreprise d'apprenants" lie les deux bouts de l'idée : notre travail porte autant sur la personne que sur le système au sein duquel elle évolue.

### *Attirer les talents*

Nous sommes persuadés que la performance globale et durable du Groupe est liée à la capacité d'apprentissage de nos collaborateurs. Dans l'industrie des phosphates, dont les procédés de fabrication n'ont pas varié depuis soixante ans, une entreprise qui veut continuer à maîtriser son outil industriel doit confier à ses collaborateurs le transfert des connaissances. Cependant, la culture d'entreprise a aussi son importance. Dans les années 1960, le groupe OCP était l'une des trois entreprises (avec PSA et Lafarge) ayant bénéficié de l'expérimentation de ce que Bertrand Schwartz nommait l'*éducation permanente*, au centre de laquelle se trouvait le collaborateur considéré non seulement comme un ingénieur, mais comme un formateur.

Nous avons également besoin de renforcer notre attractivité sur un marché du travail devenu global. Les nouveaux talents demandent des possibilités d'évolution, de transversalité, de voyage... Placer l'apprentissage au cœur de notre stratégie, c'est attirer ces talents.

Nous avons testé notre premier modèle de manager-formateur sur un site industriel, en invitant l'encadrement à donner deux séances de formation par an à ses équipes. Sur la centaine de cadres du site, vingt-quatre ont souscrit au projet, qui, pour l'ingénieur, implique une profonde remise en question face au personnel qu'il est censé diriger. Un an plus tard, la totalité de l'encadrement du site avait intégré la démarche. La formation s'est voulue être un espace de rencontre conjuguant à la fois la pratique et la théorie : elle donnait accès à la compréhension

non pas de la mise en œuvre des procédés, mais de la réaction chimique. L'opérateur, devenant plus compétent, devient automatiquement plus exigeant envers la direction, qui doit en retour prouver sa valeur ajoutée. On entre alors dans un cycle d'émulation vertueux. La direction centrale n'a donné aucune consigne d'organisation et l'unité a mis en place comme elle l'entendait ces nouvelles dispositions.

### *Un processus de conseil pour structurer l'entreprise d'apprenants*

Dans le même temps, une structure d'écoute et de débat s'est formée, transversalement, dans toute l'entreprise : l'*advice process*. Elle n'a pas été définie a priori, mais a émergé peu à peu. C'est une philosophie de la prise de décision : nous demandons au groupe d'acteurs de prendre la décision qu'il estime la plus pertinente, mais en consultant d'autres acteurs de l'entreprise que cette décision risque d'impacter ou qui ont vécu auparavant une situation semblable. Nous ne cherchons pas le consensus, mais la transparence et la sincérité pour une compréhension globale des enjeux. Ce processus nécessite de se placer dans une posture d'ouverture, d'écoute et d'inscription dans une intelligence collective. On ne peut apprendre si le besoin n'en est pas ressenti ni reconnu, et c'est à cette conscience et à cette reconnaissance que l'*advice process* est voué. Le plaisir d'apprendre est considéré comme une des conditions maîtresses de la constitution de l'entreprise d'apprenants qu'OCP entend devenir.

## **Le nouveau contrat social et l'université Mohammed VI Polytechnique**

**Faris DERRIJ** : Le principe d'un "nouveau contrat social" a été lancé voici seulement quelques mois par le président d'OCP, lors d'un forum sur le Mouvement et ses réalisations au niveau des sites industriels. Il stipule que tout collaborateur du groupe, quel que soit son niveau ou son métier, doit avoir la possibilité de progresser, dès lors qu'il est engagé et qu'il souhaite apprendre. C'est ce qui, au niveau du système, correspond à ce que vient d'évoquer Hicham El Habti concernant la pratique des acteurs.

Nous avons d'ores et déjà mis en place les dispositifs d'accompagnement indispensables, à commencer par l'"initiative des cent", consacrée à la promotion et à la formation de cent collaborateurs, techniciens de différents grades, ayant démontré leur appétence d'apprendre, qui ont suivi à l'université Mohammed VI Polytechnique une formation de très haute qualité. Démontrer que tous pouvaient accéder à des postes de direction a constitué un puissant levier de motivation. Les remontées qui nous viennent du terrain y sont très favorables. Autrefois, les meilleurs agents ne pouvaient espérer devenir cadres qu'à la veille de leur retraite; ceux qui sont concernés par cette promotion sont des trentenaires.

Au-delà de cette première matérialisation, le projet phare du nouveau contrat social demeure le développement de l'université Mohammed VI Polytechnique, qui renforce la volonté de faire du Groupe une entreprise d'apprenants, où prime le capital humain. L'université comprend un pôle sciences et technologies et un pôle sciences humaines, économiques et sociales, parce que nous pensons que le responsable de demain doit non seulement maîtriser l'ingénierie, mais également avoir élargi son spectre de compétences aux dimensions économiques, stratégiques et géopolitiques. Six cents personnes sont aujourd'hui impliquées dans ce que nous espérons voir devenir une référence africaine, orientée vers la recherche appliquée, pour OCP, mais aussi pour l'Afrique et son agriculture. Notre ambition est d'avoir un effectif de 6 000 personnes à l'horizon 2025, parmi lesquelles des collaborateurs d'OCP qui auront la possibilité de faire, à leur gré, tout au long de leur carrière, des allers-retours entre l'entreprise et l'université, pour y donner des cours, intégrer des équipes de recherche ou entreprendre une thèse (au Maroc ou à l'étranger). Les salaires et avantages sociaux sont garantis pendant les temps de formation; des bourses et des contrats de recherche ont également été mis en place.

## **Enseigner sur les lieux de travail**

Nous développons également un programme nommé *OCP Professors*, pour permettre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de devenir formateurs, car pour être apprenant, il faut non seulement apprendre, mais transmettre le capital de connaissances accumulées. Ce projet est soutenu par une plateforme digitale, où chacun

peut exprimer ses besoins et postuler, en suivant les diverses pratiques thématiques adaptées à notre activité, mais aussi évaluer les enseignements qu'il aura suivis. Ainsi se crée une dynamique de reconnaissance et de légitimité que nous croyons déterminante. Notre ambition est de confier la moitié de notre portefeuille de formation à des formateurs internes.

### Affirmer le lien à l'environnement

Les nouvelles générations, qui ne veulent plus seulement s'impliquer dans l'entreprise, mais aussi dans leur écosystème, apprécient quant à elles le projet de *community service*, dernier né de cette vague de modifications. Chacun de nos collaborateurs peut disposer d'au moins quatre semaines, durant lesquelles il sera payé, pour des actions de volontariat social au service de sa communauté.

Toutes ces actions montrent que le capital humain de l'entreprise doit être repensé. Nous assumons à cet égard nos partis-pris, dont le premier est d'affirmer que nos collaborateurs sont tous des talents, qu'ils ont tous le droit et la possibilité de se développer et qu'ils doivent pour cela disposer des mêmes chances.

### Plutôt que diriger, libérer en apprenant

Ce qui vaut pour les initiatives de formation ou de services à la communauté vaut également pour les Situations du Mouvement. Nous souhaitons en finir avec les processus bureaucratiques et coercitifs qui caractérisent généralement les départements des ressources humaines. Nous ne cherchons pas tant à cadrer les actions qu'à les faciliter.

Aussi, les processus RH sont-ils repensés en "parcours" centrés sur chaque collaborateur, qui doit en avoir la maîtrise. Des plateformes de formations à la demande, d'appel à projets, de mobilité interne, de services à la communauté sont mises à sa disposition, pour lui permettre d'organiser son propre programme de développement dans une logique d'apprenants.

Ces dispositifs et systèmes nouveaux sont, bien sûr, nourris par des programmes. Nous avons développé, avec l'université Mohammed VI Polytechnique et en lien avec le MIT, un programme de quatre semaines de formation pour les 200 cadres supérieurs du Groupe. Avec HEC, nous avons ciblé l'encadrement intermédiaire, soit 600 personnes, pour une formation étalée sur six semaines, au cours desquelles sont intervenus certains industriels français, dont Michelin.

Il s'agit là essentiellement de "désenclaver" les ingénieurs de leur spécialisation et de leur donner une vision plus globale, y compris géopolitique, de leur action. Nous développons deux formations pour les cadres orientées vers les défis africains, l'une en partenariat avec l'université Columbia et l'autre avec HEC. Des programmes de six mois, dont deux passés à l'université Mohammed VI Polytechnique, à l'intention des nouvelles recrues, explorent l'ensemble de notre chaîne de valeurs : mine, chimie, agriculture. Ces formations théoriques sont données en alternance avec des expériences pratiques de terrain.

## L'innovation par le compagnonnage

**Michel Berry :** *Le premier défi de l'entreprise d'apprenants semble être posé par l'innovation. En formant l'ouvrier qui connaît la "cuisine", de la fabrication du produit à la théorie de cette fabrication, on améliore les connaissances et les performances des uns et des autres – le cadre, en apprenant à l'ouvrier a lui aussi progressé –, mais on n'innove pas nécessairement. En revanche, si l'ouvrier est tiré vers le meilleur de lui-même dans une relation de compagnonnage, il peut progresser au-delà du savoir théorique acquis et innover. La relation qui s'établit est-elle de cet ordre ?*

*Par ailleurs, tout le monde peut-il postuler pour s'inscrire à l'université? a fortiori en doctorat? Il y faut ordinairement des prérequis, validés par des diplômes. Un ouvrier talentueux peut-il entamer une thèse? J'en doute un peu. Quant à devenir lui-même professeur au sens universitaire, le défi semble plus insurmontable encore.*

**Hicham El Habti :** Notre modèle est différent du modèle classique Français. Nous n'exigeons pas de master pour entamer une thèse, dès lors que le prétendant ou la prétendante a les capacités de mener une recherche et de s'intégrer dans une équipe. Nous sommes en train d'organiser notre propre école doctorale puisque nos programmes sont conçus différemment de ceux reconnus par l'État, car nous voulons éviter les pièges de ce que nous considérons comme une contradiction avec la dynamique même du Mouvement. Nous sommes plus préoccupés de l'impact que du respect de la procédure de validation successive des diplômes. Nous étudions même la possibilité d'une entrée directe en seconde année de master. Les discussions sont vives. En juillet dernier, nous avons lancé un "Hackathon industriel" et recueilli, en trois semaines, 2 000 idées innovantes, provenant principalement des opérateurs, dont 100 ont été développées de façon collaborative pendant deux jours. J'aime l'idée que les océans ont créé les continents en se retirant. Lorsque les cadres se retirent, des "continents" que sont les opérateurs apparaissent et nous sommes chaque fois dépassés autant qu'émerveillés.

**Faris Derrij :** Notre université comprend aussi quatre centres de compétences industrielles, délocalisés dans chacun de nos sites de production et dédiés aux ouvriers et aux techniciens, mais également à notre écosystème. Nous y enseignons les meilleurs standards internationaux en matière de conduite d'engins miniers, d'installations minières et chimiques, avec simulateurs, bancs d'essais, plateformes de e-learning, amphithéâtres... Ils forment l'équivalent des *community colleges* américains, axés sur la formation professionnelle, mais rattachés ici à l'université, vers laquelle ils offrent, le cas échéant, des passerelles pratiques.

**M. B. :** *Certains de vos opérateurs enseignent-ils à l'université ?*

**F. D. :** Les professeurs OCP ne sont pas des professeurs associés au sens habituel du terme. Les temps d'enseignement ne sont pas prédéfinis : ils peuvent être d'une heure, de deux jours, d'une semaine ou trisannuels. Ce sont, en revanche, les communautés de pratiques, par thématiques, qui labellisent ces professeurs. Personne n'est envoyé "au charbon" sans une évaluation qui lui donnera sa légitimité. D'autre part, ces *OCP professors* sont accompagnés par des programmes qui recourent aussi bien à l'enseignement digital à distance qu'à des cours donnés par des personnes physiques, et se concentrent sur l'ingénierie pédagogique, l'expression en public et l'art oratoire. Ce programme a fait l'objet, durant la première semaine de son existence, de 300 demandes, qui nécessitaient des efforts importants de formalisation (CV, définition d'une thématique, etc.). Ces demandes, comme le nombre d'inscrits, augmentent chaque jour. Les agents de maîtrise sont concernés au premier chef. Notre plateforme est également un espace de rencontre entre donneurs d'ordres – les cadres – et collaborateurs de niveau hiérarchique inférieur. Ceux-ci ne sont pas encouragés à entrer dans la dynamique des *OCP Professors* par des prestations pécuniaires, mais par la fierté de transmettre un savoir, et c'est sur cela même qu'insiste aujourd'hui notre dispositif d'accompagnement.

## Apprendre... à parler

**Un intervenant :** *Vous peignez le tableau du bonheur industriel : respect de la matière, du client, des agents. Les agents, dites-vous, sont apprenants. Mais qu'est-ce qu'apprendre? On apprend l'informatique en deux ans ou en cinq ans, selon les compétences attendues à la fin du cursus. Quant à diriger une équipe, c'est un apprentissage qui repose finalement sur le charisme, que peut avoir un illettré.*

**H. E. H. :** À nos yeux, l'idée d'"entreprise apprenante", aujourd'hui en vogue, n'a de sens que si les individus qui la composent apprennent. C'est la raison pour laquelle nous avons préféré le terme d'"entreprise d'apprenants". Certains apprentissages sont normalisés et quantifiés : une personne qui veut basculer d'une unité sulfurique à une unité phosphorique doit y consacrer un nombre d'heures précis. Cependant, d'autres apprentissages, comme celui des qualités qui permettront de diriger une équipe, échappent aux estimations chiffrées. Lorsque nous avons décidé de choisir 100 agents et de les promouvoir à des postes de cadres, nous leur avons certes appris un certain nombre de fondamentaux de la chaîne de valeur, mais ils ont aussi suivi, durant une semaine, une formation théâtrale avec une troupe professionnelle, pour y apprendre à maîtriser leur posture et à comprendre les enjeux de la prise de parole ou des regards échangés.

C'est dans le même esprit que nous tenons à multiplier les passerelles entre les sciences de l'ingénieur et les sciences humaines. La première fois qu'il m'a fallu gérer un groupe de 130 personnes, je n'y comprenais rien. Certains entraient en pleurs dans mon bureau et je ne savais tout bonnement pas quoi leur dire. Nous avons aujourd'hui dépassé ce stade, car, les uns comme les autres, nous avons appris, en particulier à nous parler... Le stage de théâtre est la partie du programme qui a recueilli le plus d'adhésions. Nous allons donc continuer !

## La reconnaissance universitaire

**Int. :** *Ce que vous appelez thèse ne me semble pas en être une au sens académique. Vous voulez surtout installer une dynamique interne à l'entreprise. Il n'en reste pas moins qu'un doctorat a une définition quasi universelle. Pourquoi ne pas donner à votre système de formation et de certification d'autres noms que celui d'université et de doctorat?*

**F. D. :** La majorité de nos cursus de doctorat sont effectués en collaboration avec des institutions internationales de renom, aux États-Unis, en France ou en Australie, par exemple. L'encadrement des recherches est confié à des enseignants de réputation mondiale, sur des sujets à fort impact, et nous pensons que les questions administratives sont secondaires. Les pairs ne sont pas seulement les collaborateurs, ce sont aussi des chercheurs reconnus.

**H. E. H. :** L'un de nos collaborateurs part dans un mois au MIT, sans master. Il a rejoint OCP voici huit ans.

**Int. :** *Qui délivre les diplômes?*

**H. E. H. :** L'université Mohammed VI Polytechnique, qui en a l'autorisation en tant qu'université privée. Par ailleurs, cela n'empêche pas nos étudiants d'aller parfaire leur formation dans de grandes universités internationales.

## L'amour du "fait maison"

**Int. :** *Les étudiants des Arts et Métiers, créés au XIX<sup>e</sup> siècle, peuvent y entrer sans diplôme, ce qui n'empêche pas, à leur sortie, la reconnaissance de celui qu'ils ont obtenu. Comparez-vous vos pratiques avec celles d'autres entreprises et d'autres pays?*

**H. E. H. :** La première filière de l'université, montée par un ancien directeur de l'enseignement de l'École des mines de Paris, est un cycle de formation d'ingénieur. Nous avons pour le moment des promotions de 50 étudiants formés aux nouveaux métiers du Groupe. Nous ne sommes pas obsédés, à tort peut-être, par les comparaisons, et nous aimons beaucoup le "fait maison". Cela dit, l'université de Mondragon au pays basque espagnol, que

j'ai récemment découverte, incube les coopératives du groupe d'une façon qui ne me semble pas très éloignée de nos idées.

**F. D.** : Les premiers diplômés de ces promotions, dont certains ont été recrutés dans le groupe OCP, ont acquis la maîtrise des interventions digitales, de la communication ou de la robotique, mais s'appuient aussi sur l'expérience de terrain qu'ils avaient auparavant accumulée.

## Des générations qui marchent ensemble

**Int.** : *Se côtoient dans votre entreprise deux générations de collaborateurs, et l'attitude des uns et des autres n'est probablement pas la même à l'égard du projet universitaire.*

**H. E. H.** : Concernant les relations entre générations dans l'entreprise, il me semble, d'après les exemples que je connais, que les jeunes soutiennent les anciens. Ainsi ai-je pu voir un agent s'exprimer pour la première fois devant 200 personnes sur son site de travail, après de longues années dans l'entreprise, avec l'aide de la personne plus jeune qui l'avait formé à la prise de parole. Les deux jeunes femmes qui composaient la deuxième équipe lauréate de notre Hackaton nous ont montré les nombreux messages d'encouragement que les ouvriers plus âgés leur avaient adressés en utilisant une application de leur téléphone portable. Les temps changent et cette évolution semble se faire dans la cohésion des générations. Je ne vois pas de pratiques qui seraient réservées aux uns et dont les autres refuseraient l'usage ou ne le comprendraient pas.

**F. D.** : Ce qui est vrai aujourd'hui l'était cependant beaucoup moins voici quelques années. La question de l'intégration des nouvelles générations fut à l'origine de notre programme de transformation opérationnelle IQLAA (*envol*, en français), qui avait pour vocation de faire évoluer les états d'esprit et les comportements dans le sens de l'excellence opérationnelle et managériale. Les plus grosses difficultés ont d'ailleurs été ressenties au niveau de l'encadrement, où le risque était de faire concurrence à leurs expertises. La composition générationnelle actuelle de l'encadrement du Groupe, répartie pour ainsi dire à égalité, montre, je crois, que nous avons réussi.

## Fabriquer de l'intelligence collective

**Int.** : *Vous créez une dynamique à partir de l'apprentissage. Cette dynamique vaut-elle pour elle-même ou bien est-elle liée à ses impacts ?*

**F. D.** : La dynamique possède une valeur intrinsèque. Le cadre est incité à laisser travailler son collaborateur, à l'accompagner si besoin est, à le conseiller, mais en lui donnant le plus de latitude possible. Nous rejetons totalement les postures directives et hiérarchiques. Nous sommes très attachés à la subsidiarité ; en d'autres termes, la décision doit être prise au niveau le plus pertinent. Ce n'est pas aux cadres supérieurs qu'il revient, en effet, de prendre les milliers de petites décisions nécessaires à la santé quotidienne de l'entreprise. L'une des Situations travaille sur cette notion dans nos processus de fabrication.

**H. E. H.** : Lorsque nous avons lancé le Mouvement, nous avons commencé par lever tous les repères classiques. Nous ne voulions ni définir un projet, ni désigner des chefs de projet. C'est l'intelligence collective et le travail en groupe qui nous ont fourni nos nouveaux repères, sans négliger pour autant la création de valeur, pour le Groupe et pour ses acteurs. Nous n'avons aucun système de "tamisage" : les Situations, lorsqu'elles n'apportent pas de valeur ou lorsque le processus d'intelligence collective n'a pas fonctionné, meurent d'elles-mêmes. C'est une dynamique *sui generis*, sans système de régulation régalien ou administratif.

## La R&D aux mains des apprenants

**Int.** : *Les réponses aux questions de demain ne seront pas données par la précision des processus de production – quand bien même ils rassurent les financiers –, mais par les hommes et la liberté qui leur est laissée d'être exigeants. Cette liberté passe par la recherche et le développement. Quels sont à cet égard vos projets, en particulier en Afrique ?*

**H. E. H. :** Comme la fonction communication, le département recherche et développement (R&D) du Groupe a été remplacé il y a trois semaines par une “Situation innovation”, qui va jouer le rôle de la maîtrise d’ouvrage déléguée par rapport aux thématiques et en animer le processus. Les personnes qui travaillaient dans le département R&D travaillent aujourd’hui dans des laboratoires de l’université, immergés dans un monde académique qui stimule la recherche et non plus gérés comme les autres entités – finances, ressources humaines ou autres. L’entreprise incube l’université, grâce à des contrats de recherche, à un programme de formation et à une dotation foncière, non négligeable, de 1 000 hectares.

Nous pensons aussi que si les technologies sont globales, les innovations sont locales. Ainsi, le paiement électronique par téléphone portable développé par M-Pesa au Kenya correspond-il à un besoin local mal compris en Europe. Notre université doit jouer le rôle d’une matrice de transition pour les technologies élaborées dans les laboratoires européens ou américains. Nous venons en outre de rejoindre un réseau de 85 universités africaines, avec l’ambition d’y constituer un levier d’excellence.

**Int. :** *Travaillez-vous sur ce qui pourrait à terme remplacer les phosphates ?*

**H. E. H. :** Notre concurrent le plus direct est peut-être un inconnu qui, quelque part dans le monde, est en train d’inventer un substitut du phosphate. Certaines Situations du Mouvement se sont lancées dans la maintenance prédictive, dans la conception et la fabrication de pompes, dans les applications des données de masse à l’agriculture. Notre nouvelle courbe stratégique s’appuie sur autre chose que sur le phosphate, lequel nous fournit pourtant les ressources qui nous permettront de préparer l’après-phosphate.

**F. D. :** Nos activités de R&D sont tournées à la fois vers les améliorations des procédés actuels et vers l’imagination de ce que pourrait être un nouveau monde. C’est, en quelque sorte, une R&D de rupture.

## De l’extérieur, on voit mieux l’intérieur

**Int. :** *Votre président n’est pas venu de l’entreprise. Est-ce la raison de sa réussite ?*

**H. E. H. :** Effectivement, Mostafa Terrab est un ingénieur des Ponts et Chaussées et un universitaire, formé au MIT, où il fut également chercheur et professeur. Revenu au Maroc, il a intégré le Cabinet royal, où il s’est chargé de la libéralisation des télécommunications, avant de rejoindre la Banque mondiale, puis d’être finalement appelé à la direction générale d’OCP, qui était encore un office. Il est resté professeur dans l’âme, observateur des systèmes complexes, et son intérêt se concentre sur le facteur humain. La transformation de cet office public en société anonyme – dont l’État est l’unique actionnaire – lui a quelque peu facilité la tâche.

## Répondre à des missions d’intérêt local et général

**Int. :** *Votre recrutement se fait-il au niveau des unités locales ? Avez-vous établi une charte afin de développer la cohérence dans l’entreprise ? À cet égard, la croissance est une “potion magique” : une entreprise qui se développe donne implicitement à chacun la chance d’en faire autant.*

**F. D. :** Nos recrutements sont effectués en étroite collaboration avec les métiers et les entités opérationnelles. On s’assure de leur correspondance avec nos besoins actuels mais surtout futurs, liés à notre croissance et aux enjeux de l’avenir.

**Int. :** *Je fais partie d’une centaine d’étudiants bénéficiant d’une bourse de mérite OCP. Je crois que mon cas illustre ce qu’est une entreprise d’apprenants, avant même de l’intégrer : l’accès à une formation au Maroc me donne la possibilité et l’envie d’y poursuivre ma carrière et d’y développer mes projets, un jour peut-être au sein d’OCP, mais surtout dans la dynamique créée par l’entreprise et par son environnement.*

**F. D. :** Nos dispositifs d’accompagnement commencent tôt. Dans les concours des grandes écoles, la formation la plus demandée au Maroc est aujourd’hui celle de l’université Mohammed VI Polytechnique ! Nous avons

mis sur pied une classe préparatoire intégrée et un lycée d'excellence fréquenté par des élèves choisis parmi les plus brillants, caractérisé par une forte diversité sociale. Nous prenons aussi en charge la moitié des boursiers marocains étudiant dans les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce à l'étranger. Enfin, nous accompagnons des doctorants, qu'ils travaillent ou non pour OCP.

**Int. :** *OCP a-t-elle l'intention de constituer un incubateur de start-up?*

**H. E. H. :** L'université Mohammed VI n'est pas portée directement par le groupe OCP, mais par la Fondation OCP, reconnue d'utilité publique, vouée à l'encouragement de l'éducation. Le lycée d'excellence est également géré par la Fondation et le taux de réussite de nos classes préparatoires, pour la première promotion, est de 100%. La création d'un grand incubateur marocain est en cours. En attendant, l'université disposera, dans quelques mois, d'un accélérateur de start-up.

## ■ Présentation des orateurs ■

**Faris Derrij** : Diplômé de l'École Centrale de Lyon, il a eu une première expérience au sein de Total France avant de rejoindre le groupe OCP en 2010, où il a occupé plusieurs responsabilités opérationnelles, notamment l'animation de la dynamique d'Excellence Opérationnelle et la responsabilité de deux sites industriels. Il occupe la fonction de directeur exécutif du Capital humain du Groupe depuis 2016.

**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. Dans un premier temps chargé de mission auprès de la direction générale d'OCP, en charge du Mouvement, il a été nommé secrétaire général adjoint.

**Michel Berry** : ingénieur général des mines, directeur de recherche au CNRS ; directeur du CRG (centre de recherche en gestion de l'École polytechnique) de 1974 à 1991 ; responsable de la série *Gérer & Comprendre* des Annales des Mines de 1985 à 2015, fondateur et animateur de l'École de Paris du management, rédacteur en chef de *La Gazette de la Société et des Techniques*, président du comité d'orientation de *La Jaune et la Rouge*.

---

Diffusion septembre 2018

---