

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des affaires**

organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

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

(Liste au 1^{er} septembre 2012)

**OCP :
ANATOMIE D'UNE TRANSFORMATION RADICALE**

par

Pascal CROSET

Consultant

Auteur de *L'ambition au cœur de la transformation. Une leçon de
management venue du sud* (Dunod, mai 2012)

Amar DRISSI

Directeur exécutif en charge du pôle industriel d'OCP

Séance du 11 mai 2012

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Belle au bois dormant au pays des *Mille et Une Nuits*, OCP s'éveille après plusieurs décennies d'assoupissement. Mais ici, le prince charmant enseigne au MIT, a travaillé à la Banque mondiale et il va mener le réveil tambour battant ! Adoubé par le Roi, secondé par un praticien réflexif tout aussi atypique et entouré de managers de choc, il va faire souffler le vent de l'ambition sur la vénérable institution, révolutionnant tout autant les méthodes et les structures, les investissements d'une ampleur inédite, que la culture de l'entreprise naguère figée et hiératique. Ce redressement, improbable, ne se fera certes pas sans difficultés mais, en définitive, pour le plus grand profit du pays et des salariés, remis au centre de l'entreprise par une politique audacieuse de formation et de responsabilisation. De tout cela, un consultant-chercheur sera le témoin privilégié, immergé au cœur du changement, et un livre naîtra, relatant cette extraordinaire aventure.

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

EXPOSÉ d'Amar DRISSI et Pascal CROSET

L'OCP, une entreprise unique en son genre ?

Amar DRISSI : La réalité de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), c'est le phosphate et donc le phosphore, l'un des trois éléments de la trilogie NPK (azote, phosphore, potassium), éléments fondamentaux et non substituables de la vie. OCP est donc, à la fois, une entreprise minière, qui extrait une ressource minérale, et une entreprise chimique, qui transforme cette ressource en engrais. Le Maroc est une sorte de "scandale géologique" et OCP est crédité, par les organismes internationaux, de 50 % des réserves mondiales de phosphates. L'exploitation se fait essentiellement à ciel ouvert. Les mines sont desservies par deux axes industriels majeurs reliant Khouribga et le port de Jorf Lasfar, distants de 235 kilomètres, et Gantour et Safi, distants de 175 kilomètres.

Le caractère unique de l'entreprise, qui fait également sa force stratégique, est d'être complètement intégrée. Elle est en effet présente sur les trois éléments de la chaîne de valeur : roche, acide phosphorique et engrais. On attaque la roche par l'acide sulfurique pour produire de l'acide phosphorique. Ensuite, la roche attaquée par l'acide phosphorique donne le trisodium phosphate (TSP) alors que l'ammoniac attaqué par l'acide phosphorique donne l'engrais le plus commercialisé, le diammonium phosphate (DAP). Notre part du marché mondial est de 40 % pour la roche et l'acide phosphorique et de 15 % seulement pour les engrais. Nos principaux clients sont les grands pays agricoles : Inde, Amérique Latine ou États-Unis dont les mines s'épuisent.

La demande de phosphate dans le monde croît de 3 à 4 % par an pour la simple raison que la population augmente et, avec elle, les besoins alimentaires, en quantité et en qualité. Les problèmes liés à la sécurité alimentaire, loin d'être dépassés, restent donc d'une actualité brûlante et sont directement connectés aux grandes questions de géopolitique mondiale.

Pendant trente ans, le prix des phosphates est resté stable, autour de 30 dollars/tonne alors que, depuis vingt ans, le prix des autres matières premières, comme la potasse, flambait. En 2008, quand la demande a fini par exploser, les prix sont passés de 30 dollars à 500 dollars/tonne pour se stabiliser désormais aux alentours de 150 dollars/tonne. Du fait de cette stagnation durable du secteur, le sous-investissement avait été chronique durant les dernières décennies.

Désormais, OCP développe un programme d'investissements industriels colossal, unique dans l'histoire industrielle marocaine, d'environ onze milliards d'euros à l'horizon 2020. Sa stratégie est basée sur trois axes majeurs.

Il mène tout d'abord une stratégie de capacité, avec pour objectif un doublement de la production minière et un triplement de la production chimique à l'horizon 2020, et une stratégie de coûts de production, qui vise le *single digit*, c'est-à-dire moins de 10 dollars/tonne.

À côté de ce programme d'investissements, OCP a engagé une profonde transformation organisationnelle et industrielle. À Jorf, par exemple, notre principal centre de fabrication d'engrais, nous avons pratiquement doublé la production, uniquement par des gains de productivité, pour atteindre, en 2010, les quatre millions de tonnes.

Le troisième point de cette mutation est la flexibilité. Avec un marché qui est devenu extrêmement instable et volatil, il devient impératif pour l'entreprise de pouvoir s'adapter rapidement et répondre aux demandes en modulant son offre volume/prix/qualités selon les fluctuations du marché.

Pourquoi donc s'intéresser à OCP ?

Pascal CROSET : OCP est né en 1920, doté d'un statut d'office public. En 2006, l'entreprise abandonne ce statut pour devenir une société anonyme. Jusque-là, elle fonctionnait avec une stratégie extrêmement figée, basée sur un plan quinquennal glissant d'ajustements des productions à la demande, le tout avec une méconnaissance profonde des dynamiques du secteur et avec un outil industriel totalement obsolète. Le changement de stratégie a donc été radical et complet. Parallèlement aux investissements massifs, un changement profond de culture et de *process* s'est imposé avec le passage d'une logique de chiffre d'affaires à une logique de marge.

En termes organisationnels, deux mouvements, en apparence contradictoires, sont à l'œuvre dans cette mutation : d'une part, une profonde décentralisation du management et, d'autre part, un renforcement des fonctions centrales des métiers (mine, chimie, commercial). En 2006, pour dix-sept mille salariés, on comptait mille quatre cents personnes au siège. En deux mois, lors de la période de transformation que nous évoquons, les effectifs du siège seront réduits à trois cents personnes ! En matière de ressources humaines, il n'y a pas un seul processus qui n'ait été remis en cause. D'un système hyper bureaucratique, dont même les outils de stimulation, comme la part variable, avaient été totalement neutralisés, l'entreprise a basculé vers un système marqué par la méritocratie, en transformant en priorité les pratiques d'évaluation, de rémunération et de promotion.

Dans une double industrie comme celle d'OCP, la fonction de développement est essentielle. Avant les réformes, la capacité à réaliser effectivement les très faibles investissements programmés était de 24 %. Aujourd'hui, sur les quatre plus gros chantiers, ce taux est passé à 96 %.

La construction d'un pipeline reliant les sites de production aux sites de transformation en utilisant la gravité, est un véritable saut technologique. Le transport du phosphate par train sera bientôt abandonné au profit de ce transport en continu du minerai, ce qui représente une économie considérable, non seulement de coûts, mais aussi d'énergie et de consommation d'eau.

Jusqu'en 2006, l'entreprise n'avait encore jamais rendu publics ses comptes. Cela lui permettait de se présenter comme le leader mondial, non pas en production mais en exportation. Derrière cette façade, la réalité économique était beaucoup plus sombre et le déficit, largement dû à celui propre à la caisse de retraite interne, représentait 52 % du chiffre d'affaires. Sur les trois années qui suivront, l'entreprise apportera à son actionnaire, l'État marocain, environ six cents millions d'euros (7,6 milliards de dirhams marocains) de dividendes. Les fonds propres, négatifs d'environ 16 milliards de dirhams en 2006, vont redevenir positifs tout comme l'autofinancement qui, sur la même période, était déficitaire d'un milliard d'euros (10,8 milliards de dirhams marocains), va redevenir largement positif. Cette confrontation entre l'avant et l'après montre à quel point la transformation de l'entreprise a été profonde et réelle.

Mais deux éléments supplémentaires rendent ce sujet encore plus intéressant.

En premier lieu, on connaît le cas d'entreprises sclérosées et déficitaires redevenues profitables. Généralement, cela résulte soit d'une fusion-acquisition, soit d'une réorganisation lourde accompagnée de licenciements. Dans le cas d'OCP, ce redressement s'accompagne d'une croissance des effectifs et, simultanément, d'un accroissement plus que significatif de la rémunération des salariés.

En second lieu, cette transformation touche également et avec force l'extérieur de l'entreprise. Lorsque OCP commence à élaborer son projet de pipeline, il apparaît très vite que l'ONCF, l'office national des chemins de fer marocains, va, à terme, perdre la moitié de son chiffre

d'affaires. Cette bascule d'OCP dans une logique de marge, l'amène également à refonder l'ensemble de ses contrats commerciaux et tous ses clients seront impactés par cette évolution.

Au cœur de la tourmente

L'énigme à l'origine de notre travail est la suivante : comment tout cela a-t-il été possible ? Notre aventure commence fin 2009, alors qu'OCP est au cœur de la tourmente. C'est le moment que choisit Amar Drissi pour proposer à l'École de Paris du management de réaliser un travail sur les origines de ce maelström interne et d'en faire un livre.

Amar DRISSI : Cette période marque effectivement une vraie rupture. En 2009, la nouvelle équipe, qui a commencé son travail de transformation en 2006, est confrontée à de nouvelles tensions tant internes qu'externes, l'entreprise subissant le contrecoup de la crise économique de 2008.

Pourquoi donc exprimer, à ce moment précis, la demande d'avoir un œil extérieur et de lui demander d'en faire un livre ? Il y a plusieurs réponses à cette question, officielles, réelles, explicites, implicites.

Dans cette situation de nouvelles complexités, il était intéressant d'avoir un miroir qui puisse refléter et clarifier aussi bien nos avancées que nos tensions. La première fonction du livre, rationnelle, était donc de nous accompagner dans notre travail, de nommer les situations que nous traversons et, de surcroît, de citer nominativement, malgré les craintes que cela suscitait, les responsables engagés dans ces changements, montrer des hommes, avec une identité, à l'œuvre, en chair et en os.

Par-dessus cette rationalisation, se sont greffées deux autres idées. Chacun étant appelé à partir, un jour ou l'autre, il y avait un impératif de témoignage si l'on voulait éviter des réécritures de l'histoire derrière nous et a posteriori. Il était important de structurer cette histoire de manière non seulement factuelle, mais aussi théorique et conceptuelle. De plus, à OCP, comme sans doute partout dans le monde, les gens n'écrivent pas et restent dans la culture de l'oral, non pas qu'ils ne sachent pas écrire mais ils s'en méfient car « *on ne sait jamais...* ». Paul Ricoeur disait pourtant que : « *l'action n'existe que dans sa narration.* » Beaucoup de résistances à ce livre ont été liées à cette inquiétude diffuse de savoir ce qui pouvait se tramer derrière cet affichage rationnel, mais écrire cette histoire était pourtant nécessaire afin que l'action menée fuisse connue, reconnue, partagée, transcrite, inscrite.

Depuis que je travaille dans les entreprises, je constate que le point de départ de toute tentative de transformation est toujours le même : comme la réalité est obscure, énigmatique, y compris dans le travail quotidien, il y a la question récurrente qui est toujours là : « *Ce que vous me dites correspond-t-il bien à la réalité ?* » Face à la complexité des choses, des êtres et des situations, il nous fallait essayer de comprendre ce qui se passait, d'où un investissement significatif d'OCP et de ses dirigeants, à un niveau que je n'ai jamais constaté ailleurs, dans le développement de la connaissance. L'entreprise a ainsi investi dans des consultants de haut niveau, dans des *think tanks* internationaux, dans la création d'un *International Advisory Board* ou dans des partenariats en créant, par exemple, Jacobs Engineering SA (JESA), une filiale commune OCP-Jacobs¹, le tout pour accompagner nos projets mais aussi pour capitaliser sur un savoir et un savoir-faire qui puissent être démultipliés en ingénierie. Il y a dix-huit mois, nous avons également organisé, à Marrakech, le premier symposium international sur le phosphate et ses technologies, le Symphos, qui a accueilli un millier de personnes pour partager et approfondir l'innovation dans ce secteur.

Si les formes de savoir sont multiples, la plupart sont reliées, d'une façon ou d'une autre, à une position d'expertise. En face de cela, il existe un autre type de savoir, peu reconnu et

¹ « Joint-venture OCP-Jacobs Engineering Inc. » *Le Matin*, 9 mars 2010, Rabat.

moins légitimé que le savoir d'expert (quasi-académique ou para-académique), qui est le savoir dans l'action. Ce savoir, complémentaire du précédent, pose la question, primordiale pour moi, de la réflexion avant, pendant et après l'action. La question du savoir dans l'action du manager réflexif, qui essaie de penser ce qu'il fait, qui a toujours été mon obsession professionnelle, rencontre et résonne avec le fil rouge qui traverse tout le livre de Pascal Croset.

Pascal CROSET : Face à ces domaines qui ne sont ni codifiables, ni évaluables facilement, votre démarche personnelle, Amar Drissi, et celle du président, Mostafa Terrab, sont empreintes d'une grande ambition intellectuelle. L'enjeu du déploiement du savoir sous ses différentes formes, dont le livre n'est qu'un des avatars, a effectivement été tout particulièrement pris en compte dans la démarche d'OCP.

Dans cette perspective, l'un des points les plus intéressants pour moi a été la volonté d'ouverture des dirigeants. OCP m'a donné toutes les clés de toutes les portes et m'a ouvert un accès presque sans réserve à toute la matière vivante de l'entreprise, depuis les réunions de travail entre agents sur le terrain jusqu'aux comités de direction. Le caractère épique de cette période de tension a sans doute contribué aussi à me rendre invisible à leurs yeux. Les rares limites qui m'ont été imposées furent l'accès à tout ce qui concernait les relations partenariales, avec les syndicats et, bien évidemment, avec l'État. Cette volonté d'ouverture m'a permis de travailler au plus près des pratiques, niveau en général très difficile d'accès pour les chercheurs. Sur cette question globale de la transformation, j'ai ainsi pu observer à loisir, dans la durée et de façon assez exceptionnelle, les hommes et les femmes en train d'agir.

Un deuxième point important a été le travail de coproduction de sens. Pendant près de deux ans, j'ai entretenu de multiples interactions avec les acteurs, en premier lieu sous forme d'interviews puis, au fil du temps, lors de discussions informelles durant lesquelles ont commencé à émerger, à partir d'un vécu immédiat, des éléments de représentation et de formalisation de l'action en train de se faire. J'ai, par ce biais, rempli une fonction de connexion entre ces différents acteurs, renforçant ainsi l'ancrage de notre réflexion dans le réel et évitant les dérives "intellectualisantes".

Autre étape, fondamentale elle aussi dans l'élaboration de cet ouvrage : l'écriture. Passé le temps des soirées marocaines, seul avec le matériau de la journée à mettre en forme, dans cette solitude assumée et nécessaire à la réflexion, est arrivé le temps de l'interaction avec Michel Berry. Nous avons joué à ce jeu, pour moi extraordinairement difficile, consistant à présenter à quelqu'un que vous respectez et estimez, quelque chose en construction et que vous savez mauvais. Cette interaction avec Michel Berry, bienveillante mais sans concession, a permis de structurer efficacement notre recherche du mot juste et de l'idée construite, le tout dans le cadre d'une posture éditoriale pertinente.

Le dernier temps de ce travail, une fois l'ouvrage terminé, a été le retour vers OCP pour sa validation. Le fait d'avoir nommé les gens a été une force de rappel pour éviter les dérives intellectualisantes : chacun devait se reconnaître dans ce que j'avais écrit, toute tricherie, même involontaire, m'étant ainsi interdite.

Amar DRISSI : Dans cette aventure, même avec le feu vert du président Terrab et mon soutien permanent, il a fallu, à Pascal Croset, faire sa place et s'imposer, ce qui n'était pas facile. Dans une telle période de tension, être porteur d'un projet de cette ampleur était délicat face à la méfiance collective, aux tentatives d'instrumentalisation, aux résistances qui ont perduré parfois jusqu'au dernier moment, etc. Rester neutre au sein de tels rapports de force, n'était ni aisé, ni forcément bien perçu par tous. De plus, certains points purement factuels ont pu s'avérer juridiquement très délicats, puisqu'une entreprise mondialisée, œuvrant dans un contexte compétitif ouvert, se doit toujours de faire preuve de prudence et de discernement dans le choix de son vocabulaire face au marché. D'où un travail méticuleux de nettoyage du texte pour le rendre acceptable par les juristes.

Dans ce processus, des moments de grâce et de vérité se sont aussi produits : lors des réunions ou lors de rencontres, la parole spontanée des gens a pu se faire jour. L'ouverture dont vous nous avez crédités, n'est pas quelque chose qui vient dans l'après-coup, qui est calculé. Elle procède de l'ADN du président, du mien et de tous ceux qui ont porté ce projet. En arabe, le mot *niyya* résume tout cela : il signifie l'*intention transparente et sincère*. On peut se tromper, dans la mesure où personne ne peut maîtriser la complexité des choses, mais on est de bonne foi, et l'ouverture découle de cela.

L'ambition transformatrice

Pascal CROSET : La démarche d'OCP et de son management est évidemment stratégique mais elle n'est pas que cela et c'est ce à quoi répond, pour nous, le choix du mot ambition. OCP a donc une ambition qui ne se limite pas à poser des objectifs et un agenda, éléments bien sûr nécessaires et présents, mais qui restent néanmoins secondaires. La base de cette dynamique de transformation est, fondamentalement, un rapport particulier au temps du management sur le mode : « *Nous prenons en compte, ici et maintenant, le présent mais nous ne le pensons que dans la perspective de la longue durée.* » L'essentiel de cette ambition, plus que par quelques points d'arrivée et de départ, se définit avant tout en termes de capacité : être capable d'être actif sur le marché, de vivre une entreprise intégrée, agile, etc.

Elle s'est forgée dans le travail qu'a initié le président Terrab, dès son arrivée, lorsqu'il a lancé un travail de recherche sur l'histoire de cette entreprise centenaire, travail qui a débouché sur un ouvrage de quatre cents pages qui montre qu'OCP est une entreprise qui a toujours épousé son pays, quelle que soit l'époque.

Le troisième élément fondamental touche le cœur de l'entreprise, ce qu'à OCP on appelle *l'intelligence de la production*. Les transformations s'inscrivent dans une logique de remise de la production à l'honneur. Cela ne se limite pas aux interventions des consultants : dès 2006, il s'est agi d'un travail entre des équipes mixtes d'ingénieurs de terrain et de consultants, piloté par des gens d'OCP. Il a révélé, dans le même temps, l'état dégradé de la situation, les opportunités et l'extraordinaire complexité du système de production. La position du management a alors été de dire : « *De cette complexité, nous ferons un atout compétitif !* »

Cette ambition était, au moment où elle a été formulée, en 2007, évidemment très en décalage par rapport à la réalité de l'entreprise, qui était alors incapable de la réaliser. Cela aurait pu rester une utopie si l'entreprise n'avait eu la volonté profonde de se transformer et n'avait mis en place un processus d'acquisition de capacités nouvelles. Dès l'instant où l'entreprise a choisi d'entrer dans cette dynamique de transformation, la dialectique permanente entre l'action et la réflexion, entre la performance et la capacité, lui a permis de faire émerger de nouvelles pratiques s'inscrivant dans une logique qui ne serait désormais plus ni séquentielle, ni linéaire.

Amar DRISSI : Le rapport à l'histoire est un élément fondamental, constamment évoqué par le président Terrab qui affirme ainsi sa volonté de renouer avec un OCP qui avait jadis été conquérant, volontariste, stratège. Le paradoxe, c'est que le management d'OCP se refuse donc par là à une politique de la table rase tout en affirmant la nécessité d'une rupture radicale !

Le rapport au temps est effectivement un point fondamental. Les objectifs à court terme, les programmes d'investissement et les échéances sont certes des réalités bien présentes dans la vie d'OCP, mais l'entreprise se vit aussi dans un présent élargi. Ce présent, qui renoue avec le passé de l'entreprise, s'élargit aussi vers le futur. Aujourd'hui, par ce que nous construisons, nous faisons l'Histoire !

L'intelligence de la production est effectivement un point fondamental. Comme très souvent, au Maroc ou ailleurs, la production était un secteur dévalorisé, les commerciaux et les financiers étant les seigneurs de l'entreprise. Nous avons réalisé, sur ce point, une véritable révolution en remettant les gens de la production à l'honneur.

J'ajouterai à tout cela l'intelligence collective qui est notre quatrième dimension essentielle. L'entreprise était naguère organisée en silos, avec une direction de la mine et une direction de la chimie fortement antagonistes. Nous avons donc créé une direction industrielle unique et, désormais, la force d'OCP est d'être une entreprise intégrée à tous les niveaux. La création d'une *Business Steering*, structure de pilotage des activités, est une véritable révolution : désormais, les décisions fondamentales pour l'entreprise ne se prennent plus, ni au niveau du commercial, ni à celui de la production, mais dans cette sorte de carrefour qu'est cette nouvelle entité, qui joue un rôle d'arbitre entre ces différentes approches. Cette construction d'une intelligence collective est une grande avancée, encore inachevée, et qu'il nous faut désormais développer et avancer.

DÉBAT

Le poids du passé

Un intervenant : *Comment expliquez-vous la situation passée d'OCP et quelles ont été, depuis, vos relations avec l'État marocain ?*

Amar Drissi : Dans le passé, les entreprises publiques, tant marocaines que françaises, n'avaient pas comme vertu première la transparence. Elles étaient des arsenaux de l'État, indistinctes de lui, dont la stratégie n'était fondée, dans le cas d'OCP, que sur le volume. Cela a pu fonctionner ainsi sans problème majeur car, pendant trente ans, le marché était stagnant, peu exigeant et ne demandait rien de plus à OCP que d'être un acteur passif focalisé sur la mise à disposition.

Driss Alaoui Mdaghri : *Il s'est trouvé une période durant laquelle le Premier ministre était également directeur général d'OCP ! Devant son conseil d'administration, OCP présentait bien tous les éléments constitutifs de son action mais, au-delà, en cas de besoin, l'État pouvait fort bien faire appel aux entreprises publiques pour mener une action qui ne relevait pas forcément de leur objet social.*

Évidemment, dans les rapports de tels organismes avec l'État, ce dernier est toujours présent, y compris par son absence : à tout moment, il peut intervenir pour faire cesser quelque chose qu'il n'approuverait pas. La transformation d'OCP sous l'autorité du président Terrab, nommé par le Roi, a donc été, de fait, soutenue par l'État, faute de quoi rien n'aurait pu se faire, ce qui n'enlève par ailleurs rien à ce qui a été fait, qui est considérable et qui contribue au développement global du pays. C'est en cela que ce travail représente une véritable révolution dans les mentalités et les façons d'aborder la question de ces organisations au Maroc. Et il fallait, pour que cela fasse sens, que les gens qui s'impliquaient dans l'action fassent aussi appel à cette histoire industrielle.

Pascal Croset : Du point de vue du management et de la dynamique de transformation, un des gros problèmes a été la sortie de la caisse interne de retraite, qui représentait une grande part de la déstructuration du bilan de l'entreprise mais qui fonctionnait aussi en trésorerie pour l'entreprise. Pour sortir de cette situation, le président Terrab a élaboré un montage faisant intervenir des investisseurs, ce qui a nécessité le passage de cette entreprise d'État au statut de société anonyme. Pour emmener l'entreprise sur un nouveau terrain, ce passage à une norme internationale standard était tout autant un moyen qu'une finalité.

Michel Berry : *Pour le président Terrab, arriver à prendre le pouvoir dans un système complètement verrouillé sans dévaloriser les gens n'était pas évident. Le fait qu'il ait été nommé par le Roi lui a apporté une légitimité, mais il lui a néanmoins fallu conquérir le pouvoir en interne.*

D. A. M. : *La question de la légitimité est une question centrale dans un tel contexte. Le fait d'être nommé par un dahir (décret) du Roi semble avoir autorisé, par le passé, certains dirigeants d'organisations comme OCP, à se croire dispensés de rendre des comptes à qui que ce soit d'autre. Une autre forme de légitimité est celle que l'on tire de notre utilité et du sens donné à nos actions. Cette légitimité là est l'affaire de chacun et ne va pas sans risques. La personne nommée par le Roi bénéficie donc d'un a priori favorable mais c'est ensuite à elle seule de faire le travail, avec le risque, en cas d'échec, d'être remerciée.*

Int. : *N'y a-t-il pas quelque chose de paradoxal dans cette complicité entre des intellectuels comme le président Terrab et vous-mêmes, et le Roi ?*

P. C. : OCP est dans un secteur hyperconcurrentiel et le fait qu'il contrôle 50 % des réserves ne crée pas une situation de monopole car cette ressource n'est pas rare. OCP n'est d'ailleurs pas le premier producteur mondial et les Saoudiens préparent une augmentation énorme de leurs capacités. Cette révolution est donc la conséquence de la grande difficulté dans laquelle était l'entreprise. Rien n'est nécessaire que ce dont on fabrique la nécessité. Le grand travail initial des dirigeants a été de fabriquer la compréhension, par la connaissance, de l'urgence de la situation. Avant tout chose, il leur a fallu construire cette nécessité pour que les acteurs clés, dans et hors l'entreprise, la partagent avec eux et que l'action puisse s'initier.

Int. : *Si OCP avait été une société cotée en Bourse, tout cela aurait-il pu se réaliser ?*

P. C. : Sans doute pas. Cela fait plusieurs décennies que, partout dans le monde, on proclame que l'État est un actionnaire illégitime et incompétent lorsqu'il s'agit d'entreprises du secteur concurrentiel. Il ne s'agit pas non plus de dire que le capitalisme d'État est la seule réponse, mais le cas OCP montre qu'il représente une possibilité.

Légitimité reçue et légitimité conquise

Int. : *Quelle légitimité a-t-il fallu à cet homme si le fait d'avoir été nommé par le Roi ne suffit pas ? Quel blindage l'a protégé contre tous les coups qu'il a dû recevoir, quelle est sa force intérieure qui lui permet d'envoûter ses troupes ?*

Mohammed Soual : *Le Maroc, depuis le 1er juillet 2011, s'est doté d'une nouvelle constitution et une loi prévoit désormais que les nominations à certains postes se feront en Conseil de gouvernement, au niveau du Premier ministre, tandis que d'autres le seront au niveau du Roi, en Conseil des ministres. Le fait d'être nommé par le Roi est certes important mais ne vous donne aucune légitimité si vous n'avez ni la force intérieure, ni la vision et la détermination. Mostafa Terrab a commencé sa carrière aux États-Unis, a été professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology) avant de revenir au Maroc, au Palais royal, en charge de la régulation des télécommunications. Il y a réussi une chose extraordinaire : alors que l'on pensait ne pouvoir vendre la licence GSM que quarante millions de dollars, au terme d'un processus très délicat, il a réalisé cette transaction pour un milliard de dollars. La légitimité qu'il a conquise dans cette opération est importante. Par la suite, en désaccord avec les conditions de la privatisation de ce secteur, il a claqué la porte et est parti à la Banque mondiale.*

D. A. M. : *La légitimité de la nomination est importante dans un pays de traditions, comme le Maroc, où le Roi tient une place centrale. Je dirais qu'elle représente 20 % de la légitimité totale. La compétence technique représente, elle aussi, 20 % de ce tout. Je mettrais ensuite un coefficient de 30 % à la proximité : Mostafa Terrab n'est pas seulement quelqu'un de compétent qui a été nommé par le Roi, c'est aussi quelqu'un qui bénéficie d'une grande proximité avec le souverain, ce qui lui donne une possibilité de dialoguer avec lui que ne lui aurait pas conféré une simple nomination. Et puis, il y a le reste qui est entièrement lié à une personnalité puissante, ce qui est traditionnel dans sa filiation, et à sa liberté et sa capacité de prise de risque, qui lui est propre. C'est quelqu'un qui aime les challenges et qui ne*

considère pas que son poste soit une sinécure honorifique. C'est la combinaison de tous ces facteurs qui fait l'homme d'action et qui explique ce que la Banque mondiale a qualifié, dans l'une de ses publications, de « véritable leçon de libéralisation d'un secteur ».

A. D. : Mostafa Terrab est aussi quelqu'un qui sait reconnaître et faire appel à de nouveaux talents. Il aime s'entourer de gens très différents, ce que peu de dirigeants font car une telle biodiversité est plus difficile à gérer qu'un entourage de clones et de courtisans. C'est un *insider/outsider*, figure de Janus qui habite pleinement sa fonction mais ne craint pas d'aller à la rupture en cas de désaccord, comme il l'a montré par le passé. Il a été enseignant et sait faire preuve d'une grande puissance pédagogique, ce qui renforce encore sa légitimité.

P. C. : Effectivement, le président est entouré d'une équipe très diverse, ce qui génère parfois de grandes tensions mais toujours dans le cadre d'un management délibératif. Il n'est pas seulement enseignant mais aussi chercheur en sciences appliquées et maîtrise l'art très particulier de poser les questionnements et de construire au bon moment la bonne problématique. Le choc entre les acteurs produit alors de l'intelligence collective.

A. D. : Le président Terrab bénéficie d'une grande capacité à supporter, voire à susciter, le chaos créatif !

P. C. : La question de la légitimité s'est déplacée sur un autre point que ceux évoqués jusqu'ici. L'entreprise étant devenue visiblement puissante, le questionnement s'est déplacé sur la capacité d'OCP à transformer le territoire, à faire des choix en matière d'urbanisme, de gestion des ressources en eau, en électricité, etc. Ce sont des domaines sociétaux et les acteurs qui y sont parties prenantes dépassent très largement le cercle de l'entreprise.

D. A. M. : *Cela rejoint le rôle traditionnel d'OCP qui a toujours joué un rôle central dans la vie du pays. Ce qui est différent aujourd'hui, c'est qu'il n'est plus en attente d'instructions pour agir dans ces domaines. C'est désormais un acteur indépendant, qui pense ce type d'action et les met en œuvre quand c'est nécessaire.*

La révolution culturelle d'OCP

Int. : *En se référant à la classification de Mintzberg : stratégie, organisation, pratiques, culture, il me semble que la transformation d'OCP ne s'inscrit que dans l'organisation. Qu'en est-il des pratiques, des comportements ? Perçoit-on un changement de la culture sur le terrain ?*

A. D. : Personnellement, je vais travailler à OCP sans cravate : c'est une révolution ! Un dirigeant sans cravate, ni costume, c'était impensable il y a cinq ans ! Quand l'ancien directeur général arrivait le matin, quelle que soit l'heure, il fallait que tous les directeurs exécutifs soient présents et le saluent. Les changements au niveau du siège ont été d'une radicalité incroyable ! Autrefois, les comptes étaient confidentiels et passer de l'information à un collègue était impossible, voire une faute. Aujourd'hui, les réunions sont légion et la circulation de l'information une réalité !

Les directeurs de site eux-mêmes n'étaient naguère que des exécutants, qui ne connaissaient pas les chiffres et personne n'avait de vision globale de ce qui se passait au sein d'OCP. Des factures de 2000 euros devaient ainsi être validées par le président. Depuis trois ans que la décentralisation a été mise en place, ce qui a été difficile et a parfois nécessité le remplacement des hommes, les directeurs de site sont devenus de vrais patrons. Les rapports au statut et à la hiérarchie ont été radicalement bouleversés. Avant, il aurait été invraisemblable que le président Terrab ou moi-même soyons recrutés à OCP, compte tenu de ce que nous sommes et de notre façon d'être ! La culture est donc en train de changer, ce qui ne va pas toujours sans problèmes. Nous sommes bien là dans le domaine des attitudes, des comportements, et donc des pratiques. Le changement ne concerne donc pas seulement l'organisation et les procédures.

P. C. : Une anecdote est à mon sens révélatrice. Lorsque le président a fait sa première tournée dans l'entreprise, les gens avaient reçu la stricte consigne de ne pas lui adresser la parole et de ne lui poser aucune question. Tout juste leur était-il autorisé de lui répondre s'il vous interrogeait ! Un an plus tard, lors d'une seconde série de visites sur les sites et au siège, lors de laquelle il exposait cette nouvelle ambition stratégique, il a demandé aux gens de lui poser des questions. La première fois, cette demande a été suivie d'un profond silence, et c'est finalement un stagiaire qui a osé briser le tabou en s'adressant directement au président...

A. D. : Nous avons également mis en place un chantier de transformation opérationnelle, portant sur les modes opératoires et le travail effectif sur le terrain, par le biais de vagues d'ateliers regroupant ingénieurs et opérateurs à qui on demande d'exposer leurs pratiques. Un jour que le président était venu participer à l'un de ces ateliers, et alors que les gens étaient intimidés, il a demandé à un opérateur, très ému, de présenter ce qu'il faisait lors de la maintenance d'une pompe et du travail préalable de planification, et de le faire en arabe. Ce fut passionnant ! Auparavant, l'usage était que seul l'ingénieur fasse ce genre de présentation et, bien sûr, en français, ce qui excluait de fait nombre de salariés... Tout cela, ce sont des changements concrets dans la vie du terrain. OCP n'est pas un village Potemkine où l'on ne montrerait au président que les apparences de la réalité ! Les seules vraies révolutions sont celles qui impliquent les gens d'en bas !

Agir, écrire, réussir

Int. : *Votre livre semble répondre à deux nécessités : celle, que vous avez évoquée, d'ancrer votre action dans la réalité, pour empêcher quiconque de réécrire l'histoire à sa convenance mais aussi, celle de diffuser vos idées au management intermédiaire...*

A. D. : Effectivement, il répond à un effort d'éducation interne : la transparence n'est pas toujours assurée, ce que l'on nous dit n'est pas toujours vrai et ce que nous disons ne parvient pas toujours là où il faudrait. C'est une double obscurité : on ne sait jamais ce qui se passe réellement, intégralement sur le terrain et nous ne sommes jamais certains que ce que nous disons parvienne à son but de façon adéquate. OCP est une entreprise de vingt mille personnes et il est clair que tout ce que l'on dit doit désormais être partagé. Le livre est né de cette volonté de partager ce que nous faisons et nous avons besoin de l'outil qu'il constitue pour diffuser nos idées et capitaliser.

Int. : *Dans Guerre et paix, Tolstoï décrit la bataille de la Moscova. Napoléon et Koutousov étaient face à face, ils avaient deux cartes, différentes et toutes deux fausses, ils ne pouvaient pas interpréter les messages qu'ils recevaient et pourtant, ils se faisaient la guerre... Clausewitz dit la même chose : on ne sait pas, on ne peut pas, on ne voit pas, on est dans la boue, les rapports sont faux, les chefs s'entretuent et pourtant, c'est l'action. Le monde des livres est un monde très loin de la vie : c'est le monde de l'intellect et des certitudes face à la trivialité et l'incertitude de la vie. Dans cette guerre, les hommes d'action sont forcément en grande fragilité face au monde académique car leur action ne se dit pas en termes simples. Il me semble que vous campez sur cette frontière-là !*

A. D. : Tout comme il existe le *fog of war*, le brouillard de la guerre, il y a aussi un brouillard du management et de l'entreprise, qui n'est pas moins opaque ! Et pourtant il faut décider, agir, même en l'absence de l'omniscience !

Int. : *Pour écrire ce livre et dans votre démarche pour accéder à la réalité, vous avez adopté une position d'observateur. Or, toute démarche de changement est le fruit de la rencontre d'hommes, plus ou moins légitimes, et d'un contexte, plus ou moins favorable. Pourquoi n'avoir pas interrogé les anciens ministres et autres acteurs influents ? Cela ne crée-t-il pas un biais ?*

P. C. : Le biais principal est, forcément, la subjectivité. La question est ensuite de savoir comment on s'en prémunit grâce aux forces de rappel que sont les réalités du terrain. Amar Drissi peut me communiquer sa vision des choses, mais si je vais ensuite voir un commercial

sur le terrain, il se peut que je sois confronté à une toute autre approche. J'ai donc passé le plus clair de mon temps à faire ce genre de traversée et ainsi opérer une prise de recul. Cela n'a pas été si difficile, les désaccords entre les acteurs étant suffisamment nombreux pour que je ne courre pas le risque de tomber dans une vision univoque de cet objet total qu'est OCP.

Ce qui est très impressionnant dans le modèle de management qui a émergé de ce mouvement, c'est qu'il boucle et reboucle en permanence les éléments de stratégie avec une appréhension de la réalité en mouvement. C'est le cas de l'élaboration des programmes industriels, qui vient du croisement entre des capacités méthodologiques d'analyse stratégique et une expression experte issue du terrain. Cela se retrouve également dans le modèle économique de cette transformation : avec des investissements de cette ampleur, ce modèle ne peut pas être quelque chose de stable, chaque pas en avant qui est fait contribuant à le transformer. Comment faire alors pour en garder la maîtrise si ce n'est en faisant ce retour permanent sur la réalité ? Si l'on ne comprend pas, au plus haut niveau de l'entreprise, que l'un des enjeux clés de ces investissements est la capacité à les concrétiser par une transformation effective des pratiques, on découvre, au bout de quelques années, que la situation n'a en rien évolué.

A. D. : Il faut d'abord disposer de l'investissement mais, après l'avoir réalisé, la capacité d'exécution est primordiale. Faute de cela, les projets d'OCP prenaient, par le passé, deux fois plus de temps et coûtaient dix fois plus cher. Il faut bien se représenter qu'OCP était une entreprise endogamique, qui n'avait pas recruté depuis vingt ans. Sur le plan des savoirs techniques et de l'ingénierie, il estimait être une entreprise de référence et n'avoir rien à apprendre de l'extérieur. L'enjeu a été de le faire passer du statut d'entité technique, forte de ses milliers de cadres et ingénieurs, à celui d'organisation industrielle. S'ouvrir, croiser les approches, apprendre des autres, échanger, inclure les opérateurs dans la dynamique managériale, se remettre en cause, se confronter au regard extérieur a été une révolution au plan des pratiques et de la culture. Quand il s'agit de confronter au changement une organisation dans sa globalité économique, technique, humaine et sociale, il n'existe pas de bon modèle de management prêt à être appliqué de manière magique : tout est à inventer. C'est une vraie alchimie, un alliage de la mécanique et de la mystique conjuguée à de la ténacité, de l'ambition, de l'audace tout en gardant les pieds sur terre avec une bonne dose d'humilité !

Int. : *Qu'est-ce qui, dans cette expérience, est transposable dans d'autres contextes ?*

P. C. : Rien n'est transposable sauf à redéfinir le terme de transposable. Notre travail n'ambitionne pas de dire « *Voilà ce qu'il faut penser de l'expérience d'OCP* » mais simplement de mettre le lecteur face à un terrain en lui apportant des éléments de compréhension afin qu'il puisse se dire : « *Sur tel thème qui me concerne et m'intéresse, la manière dont l'expérience d'OCP m'est présentée me donne un éclairage qui m'amène à me réinterroger sur ma vision des choses.* » C'est une approche qui ne se veut pas directement explicative. Nous sommes désormais à un moment où les dirigeants, tout en restant dans l'intuition et l'incertitude, sont néanmoins capables de penser leur modèle de management et de le formaliser, de façon certes imparfaite, mais volontariste et raisonnée.

A. D. : La démarche, je dirais la méthode ou plutôt l'esprit de la méthode est tout à fait flexible et transposable. Au lieu de se conforter dans des positionnements établis, convenus, nous favorisons les postures de débordement incessant qui nous obligent sans cesse à faire de nouvelles percées. Bref ne jamais s'arrêter, pédaler toujours, garder le mouvement.

Même si rien n'est jamais garanti sur le long terme, certaines choses ont pris racine et sont devenues irréversibles. Le fait d'avoir construit un pipeline reliant directement la mine et la chimie ne se limite pas à une innovation technique. En mettant en place une gestion intégrée par les flux, ce pipeline constitue une vraie révolution dans les *process* et les modes opératoires dans la façon de conceptualiser le système industriel. Ça, c'est irréversible : quels que soient ceux qui viendront après nous, ils ne pourront pas remettre cela en cause.

Le deuxième aspect de cette pérennisation, qui relève largement du talent du président Terrab à transformer les crises en opportunités, porte sur la stabilisation des relations d'OCP

avec l'extérieur. Avec le Printemps arabe, l'année 2011 a été particulièrement agitée. Nous nous sommes soudainement retrouvés devant des groupes de gens, extérieurs à l'entreprise, réclamant de manière impatiente un certain nombre de choses et, en particulier, de l'emploi.

J'ai tenu beaucoup de réunions avec ces jeunes issus des territoires où sont localisés nos sites de production. Beaucoup estimaient que, OCP étant une entreprise publique, elle se devait de leur procurer un emploi. Leur désir de monter dans le train de la transformation et d'être partie prenante du développement de l'entreprise était bien légitime et il était difficile de leur faire comprendre qu'une entreprise, même à capitaux publics, ne peut à elle seule résoudre tous les problèmes nationaux ou macro-économiques. Face à cette demande qui nous touchait de plein fouet puisque, dans ces régions, nous sommes souvent le seul acteur économique, il nous a fallu gérer nos rapports avec la communauté, ce que les Américains appellent la *community citizenship*, avec un mélange de réalisme, de rigueur et d'ambition.

Pour ne tomber ni dans l'assistanat, ni dans la gestion vitrine, l'une de nos réponses a été de lancer un programme dénommé *OCP Skills* consistant à amorcer le recrutement, un peu plus tôt que prévu, des cinq mille huit cents personnes prévues dans le cadre de nos grands projets d'investissement. Parallèlement, nous avons mis quinze mille personnes dans un processus de formation, sur un ou deux ans, en commençant par des formations sur les *soft skills*, les *savoir-être*, afin de développer leur employabilité auprès d'autres entreprises du pays.

Nous pensons que nous ne pouvons pas être un îlot de prospérité dans un océan de dénuement. Alors, pour pérenniser ce que nous avons commencé, il nous faut contribuer à ce qu'autour de nous, s'établisse un développement du tissu socio-économique allant de pair avec une normalisation de la vie sociale. C'est le sens de notre RSE (responsabilité sociale d'entreprise) qui vise à associer les parties prenantes sans paternalisme ni condescendance autour de projets socio-économiques créateurs de valeur pour les territoires où nous sommes présents.

Présentation des orateurs :

Pascal Croset : est titulaire d'un doctorat en gestion de l'École polytechnique ; après avoir dirigé le service de l'analyse stratégique au sein de la direction générale du CNRS, son parcours professionnel se situe exclusivement dans le monde du conseil en stratégie et management, jusqu'à fonder, en 2006, sa propre structure, PRAXEO Conseil.

Amar Drissi : titulaire d'un MBA (Master of Business Administration) de Stern School of Business (New York University), d'un doctorat de l'École polytechnique (Paris) et d'un doctorat de 3ème cycle en sciences sociales de l'université de Paris X ; son expérience professionnelle est à cheval sur la finance et l'industrie où il a occupé divers postes de responsabilités : administrateur/directeur général des Charbonnages du Maroc (7 000 personnes), il y a mis en œuvre une restructuration majeure qui a fait date et dont diverses publications se sont fait l'écho (*Journal de l'École de Paris, Gérer & Comprendre*) ; vice-président de la CitiBank, il fut impliqué dans des activités de Project Finance, d'ingénierie financière), et d'audit en particulier dans différents pays de l'Afrique Subsaharienne (Nigeria, Zambie...) ; directeur général de filiales et membre du comité directeur du groupe ONA, il a restructuré et redressé plusieurs grandes filiales, dont Lesieur et Centrale Laitière, tout en développant des alliances stratégiques avec des acteurs mondiaux (Cargill, Lever, Danone) ; il fut CEO de Dubai Industrial, filiale de Dubai Holding, fonds d'investissement spécialisé dans le *private equity* et le capital-développement dans l'industrie ; depuis 2008, il est directeur exécutif à OCP en charge du pôle industriel (mine + chimie).

Diffusion septembre 2012