

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**"Les Invités"**

*organisé en collaboration avec l'Université ouverte des compétences, avec le soutien d'ESCP Europe et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
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  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
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 VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif, 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  
UIMM  
Unicancer  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> avril 2013)

**LA TOLÉRANCE AU CHAOS :  
UN FACTEUR D'EFFICACITÉ ?**

par

**Vincent DESPORTES**

Ancien directeur du Collège interarmées de défense (CID)  
Enseignant à HEC et Sciences Po

**Amar DRISSI**

Vice-président exécutif en charge des opérations industrielles d'OCP

Séance du 21 janvier 2013

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

Deux univers, identiquement confrontés à l'incertitude : celui des armées, plongé dans le brouillard de guerres désormais asymétriques face à un ennemi imprévisible ; celui de la grande entreprise, affrontant la complexité des enjeux politiques, économiques, sociétaux et environnementaux globalisés en plus de sa propre complexité interne. Face à des environnements très différents mais également marqués par le chaos, quelques principes d'action émergent à travers la confiance en l'initiative individuelle sur le terrain, la nécessité de valeurs fortes partagées, une vision claire du but à atteindre. Le dialogue entre un général des armées et un stratège du changement en entreprise met en lumière la fécondité d'un tel rapprochement, loin des clichés et des idées reçues.

*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 de Vincent DESPORTES

## Le délibéré et l'émergent

Quand le président Hollande décide de faire intervenir l'armée française, le Mali est en plein chaos. Or, l'une des missions de l'armée est bien de produire de l'efficacité malgré le chaos d'une telle situation. Ce sont là les conditions habituelles d'intervention des armées : quand plus rien ne va, c'est vers elles que l'on se tourne pour produire de l'ordre, de la sécurité et l'évolution politique sans laquelle leur action n'aurait pas de sens. Le chaos est donc l'environnement naturel des militaires. La guerre, c'est d'abord le chaos. La décision et l'action militaire sont condamnées à intervenir dans le chaos, c'est-à-dire dans l'incertitude permanente du décideur, tant militaire que politique pour au moins deux facteurs essentiels : le premier tient à l'Homme, parce que la guerre est avant tout une affaire humaine ; le second relève des circonstances.

Toute action militaire est d'abord l'interaction physique, intellectuelle et psychologique des individus. Or, ce qui caractérise les individus, c'est d'abord leur inaliénable liberté. Toute action militaire peut donc être lue comme une lutte de volontés libres. Foch évoque « *la liberté de l'ennemi comme condition inéluctable de la guerre* ». C'est cet affrontement de volontés libres et antagonistes qui est la première source de chaos que l'on découvre dans chaque guerre. L'Homme a une nature singulière, complexe, changeante, avec des forces, des faiblesses, des imperfections, des impuissances, et la guerre, par elle-même, accroît ces caractéristiques avec les peurs, les souffrances, l'angoisse de la mort qui l'accompagnent.

L'homme est d'autant plus un facteur d'incertitude que, dans les armées, il n'agit jamais seul mais en groupe. Chacun sait que les groupes ont une personnalité qui ne se résume pas à l'addition des singularités individuelles, que l'on ne domine pas et que l'on ne découvre qu'au feu. Cette personnalité collective et ses effets sur le terrain rajoutent à l'incertitude.

Enfin, il n'y a pas que notre volonté, il y a aussi celle de l'autre. Clausewitz disait qu'à la guerre, chaque adversaire fait la loi de l'autre : on subit perpétuellement la loi de l'autre, par rapport à laquelle on interagit en permanence, ce qui contribue encore au chaos. Finalement, les décisions et les comportements individuels reposent sur des processus largement non conscients et non maîtrisés.

En second lieu, la multiplicité des variables et l'indétermination de leurs interférences rendent impossible toute modélisation, ce qui conduit à des phénomènes indéterminés ou aléatoires. De Gaulle disait : « *La guerre, ce sont des hommes au milieu des circonstances.* » Des circonstances donc, mais surtout des circonstances incontrôlables, hautement complexes. Dans une action comme celle des forces françaises au Mali, les troupes sont confrontées à la présence de la population, des fuyards, des terroristes, dans un environnement changeant de rizières ou de savane. Aucun acteur ne maîtrise un tel milieu, ni de telles conditions au moment où il agit. De surcroît, ces situations sont dynamiques, en perpétuel changement. Nous sommes dans un chaos évolutif et chacune de nos décisions, prise en fonction de l'environnement, modifie immédiatement ce même environnement, en rendant impossible toute perception claire et stable. De plus, nous agissons en face d'un adversaire qui a pour seule volonté celle de faire échouer nos propres plans.

Rien de tout cela ne peut se mettre en équation et il est donc impossible de prédire ce qui peut survenir. L'impression pour l'observateur est donc celle du chaos mais, pour le chef militaire, la réalité est celle d'une incertitude permanente. Le président Kennedy avait choisi Robert McNamara comme secrétaire à la Défense parce qu'il avait été un brillant directeur de Ford, dont il avait su mettre en équation le fonctionnement, et il attendait de lui qu'il fasse de même pour la guerre au Viêt Nam. Après quatre années, face à l'échec de l'appareil militaire américain, Robert McNamara démissionna et écrivit dans ses mémoires : « *La guerre est si complexe que l'esprit humain n'a pas la capacité à la comprendre. Il est impossible de*

*dominer la guerre, impossible de la mettre sous contrôle.* » C'est ce que Clausewitz appelait « *la vie propre de la guerre* », cette vie qui émerge du chaos : on sait quand on donne naissance à la guerre mais c'est ensuite le chaos qui la conduit ailleurs, sans que l'on y puisse grand-chose. C'est aussi ce que disait Edgar Morin : « *Toute action humaine, dès qu'elle est entreprise, échappe à son initiateur.* »

Clausewitz dit également qu'il y a deux choses qui font que rien ne se passe jamais comme on l'a prévu. Le premier de ces deux concepts synthétiques, c'est celui de « *brouillard de la guerre* ». En effet, quels que soient les moyens de renseignement dont vous disposez, il subsistera toujours un brouillard à travers lequel vos actions vont porter sans que vous puissiez pour autant le percer complètement. C'est particulièrement vrai pour les facteurs moraux, qu'il considère comme essentiels en la matière et qu'il juge impossibles à dominer, tant chez nous que chez l'adversaire. Son deuxième concept est celui de la *friction* : « *À la guerre, tout est simple, dit-il, mais la plus simple des choses est difficile. Les difficultés s'accumulent et finissent par produire une sorte de friction inconcevable tant qu'on n'a pas l'expérience de la guerre.* » Cette force autonome résulte de la conjugaison de multiples facteurs indépendants et représente une contrainte majeure qui fait que, jamais, vous ne pourrez appliquer ce que vous aviez prévu. Et ce qui est sûr, c'est que, quel que soit votre niveau technologique, jamais vous n'éliminerez le brouillard et la friction. Vient ensuite tout ce qui modifie le comportement de l'homme tels la violence, le danger, le hasard ou la chance et cette dernière joue un rôle tout à fait important à la guerre.

Le chef de guerre, s'il veut agir dans ce chaos, doit être conscient de ces phénomènes. Il doit être certain du chaos et, en dépit de cela, se mettre en position d'agir et de gagner. Le pire serait de le nier. Sur ce point, Thucydide disait, dans sa *Guerre du Péloponnèse* : « *Considère l'influence importante de l'évènement fortuit dans la guerre avant que tu n'y sois engagé. Dans son déroulement, elle devient généralement une affaire de hasard auquel aucun d'entre nous n'échappe et dont nous devons affronter les risques dans l'obscurité.* » Quant au maréchal Wavell, commandant en chef de l'armée britannique au Moyen-Orient au début de la seconde guerre mondiale, il écrivait : « *La guerre, c'est le désordre. Elle ne peut être que cela. Il y a tellement d'éléments fortuits et imprévisibles dans ce métier incertain, un changement de temps qui ne pouvait pas être prévu, un message qui s'égare, un chef tué au moment critique, que même le meilleur plan se déroule rarement sans histoires. La leçon, c'est qu'il faut en être conscient et se pourvoir, autant que faire se peut, contre toutes les incertitudes de la guerre.* »

L'art suprême est alors de tirer parti du chaos car sa qualité essentielle, c'est d'être également réparti. C'est donc celui qui saura le mieux agir dans le chaos qui, finalement, sera le meilleur chef. Si tout était prévisible, tout serait joué d'avance et simple affaire d'ordinateurs. Le chaos laisse la place à l'intelligence, à l'intuition et à la créativité. Il est donc, en quelque sorte, nécessaire à la différenciation et à la victoire, et le succès dans l'action résultera de la conjonction de la planification et de ce qui émergera du chaos. Le meilleur chef sera donc celui qui saura conjurer au mieux le délibéré et l'émergent.

### **S'adapter au chaos**

Le brouillard ne se lèvera jamais et les situations seront toujours inconnues et chaotiques. Que faire alors ? D'abord, il faut prendre conscience de notre rationalité limitée, due au fait que l'information dont nous disposons sera toujours imparfaite, qu'il nous sera impossible d'envisager toutes les solutions et que nous ne pourrions jamais analyser toutes les conséquences de nos décisions. Le chef devra donc décider à partir de son propre jugement, son intuition l'aidant à affronter cet incertain résiduel. Il devra également avoir de fortes convictions car ses subordonnés savent fort bien que, lorsque le chef prend une décision, il est très loin d'en maîtriser tous les paramètres. Il existe peut-être un *one best way*, mais il est impossible à déterminer. Par conséquent, il lui faut border le champ des possibles en repérant les mauvaises solutions pour essayer, grâce à son intuition, d'agir au plus près du cœur du problème.

Les prescriptions de détail ne valant pas dans un tel contexte, il nous faut donc agir selon des principes, selon une philosophie générale, en nous concentrant sur l'essentiel et en adoptant des plans simples. Laurent Maruani, directeur du département marketing d'HEC, disait que la première chose qu'il recherchait dans l'entreprise, c'était la simplicité de son expression stratégique. Il en va exactement de même chez les militaires. Les Américains de l'US Marines Corps disent que vous devez conserver vos ordres KISS (*Keep It Simple, Stupid*). Dans le chaos, voyez loin, mais voyez simple !

En plein chaos, il faut savoir prendre des risques. L'histoire militaire nous enseigne que la prise de risques est la condition du succès. On ne peut décider que dans l'incertitude et le chef est là pour prendre des risques : sans risques à prendre, nul besoin de chef, des exécutants connaissant les règles suffisent. L'homme d'action n'a donc pas d'autre choix que de savoir décider et agir dans le chaos.

Pour agir, deux idées me semblent essentielles. La première est de faire confiance à l'homme car il est, de loin, le meilleur outil d'adaptation au chaos. La seconde est que l'on doit lui donner des systèmes adaptables dont il puisse se servir pour produire de l'efficacité en fonction de l'évolution des circonstances.

Une des supériorités de l'esprit humain sur l'ordinateur, c'est qu'il peut travailler avec de l'insuffisant, du flou, du fragmenté. Dans un monde qui n'est plus celui de la guerre froide et qui bouge très vite, le C2 (*Command and Control*) n'a désormais plus sa place car il est illusoire de vouloir tout contrôler. Le rôle du chef va donc être d'orienter et d'encadrer l'initiative et la créativité tout en permettant leur expression maximale et ce, par la décentralisation du pouvoir. Le grand soldat qu'était le général Patton était parfaitement confiant dans la capacité de ses hommes à s'adapter et il disait : « *Dites-leur ce qu'ils doivent faire, ne leur dites surtout pas comment et vous serez surpris par leur génie.* »

C'est donc le sens de la mission qui va permettre de produire de l'efficacité au milieu du chaos, qui va diriger les initiatives individuelles et faire converger les efforts vers le but ultime, dans le cadre d'une vision partagée. Il ne s'agit plus de définir des procédés pour faire agir les hommes, ni de leur dire ce qu'ils doivent faire, mais plutôt de les alerter sur ce qu'il convient de ne pas faire, en contenant leur liberté d'action à l'intérieur d'un sens général et accepté. Cela suppose de développer l'intelligence active, ce que Foch résumait par : « *l'appel constamment adressé à l'initiative.* » Il disait également : « *Être discipliné, c'est entrer franchement sa pensée dans les vues du chef qui a ordonné et prendre tous les moyens humainement praticables pour lui donner satisfaction.* » Le général allemand Blum disait, de l'autre côté du Rhin : « *On ne doit rien réglementer, ni rien centraliser de ce qui peut être laissé au jugement individuel sans porter atteinte à l'unité d'action des troupes.* » Développer l'intelligence active par la subsidiarité, savoir tirer parti des talents de chacun : voilà donc les règles d'un commandement efficace dans le chaos, basé par la compréhension des intentions du supérieur par le subordonné, sur sa pleine responsabilité pour l'accomplissement de cette intention et sur son initiative individuelle et sa liberté d'action pour adapter, au mieux, voies et moyens aux besoins du succès de l'ensemble. La difficulté réside alors dans la nécessité de réaliser le bon équilibre entre l'unité de l'action et la liberté dans l'action. Charles de Gaulle a également beaucoup écrit sur la nécessité d'agir dans un environnement inconnu et disait : « *Fixer le but à atteindre, exciter l'émulation, juger les résultats : c'est à quoi devra tenir, vis-à-vis de chaque unité, l'autorité supérieure. Mais, quant à la manière de faire, que chacun soit maître à son bord.* »

Ensuite, il va falloir donner de la cohérence à une multitude d'événements aléatoires. Cela passe par l'unité de l'effort, c'est-à-dire par la vision qui va faire converger les initiatives, autrement dit, en langage militaire, par la rédaction d'une intention claire. Autant les états-majors sont chargés de réaliser les ordres de détail, ce qui est fort compliqué concrètement, autant le chef doit écrire son intention de manière très claire et en quelques mots et s'assurer que, du haut en bas de la chaîne de commandement, chacun ait compris cette intention. Le maréchal William Joseph Slim, commandant de l'armée des Indes durant la seconde guerre mondiale, disait : « *J'ai approuvé sous ma signature de très nombreux ordres*

*opérationnels et de très nombreuses directives. Mais il y a un paragraphe que j'ai toujours écrit moi-même, celui de l'intention.* » L'unité d'effort se détermine également par la forme car il faut savoir se contenter d'un seul effort principal en ne cherchant à agir que sur l'essentiel.

Il est également nécessaire de déléguer, ce qui est parfois contre-instinctif. Plus les circonstances seront évolutives, plus il faudra abaisser le niveau de la décision avec pour règle de ne jamais donner d'ordres au niveau n-2, mais de se contenter de les donner au niveau n-1 de manière à ce que chacun, à son niveau, soit toujours parfaitement responsabilisé.

Faire converger les efforts, c'est également assurer une bonne compréhension mutuelle afin de s'assurer de la convergence des initiatives. La condition de cette convergence est le partage d'une culture commune, faite des valeurs et des principes acquis en temps de paix, ce que les militaires appellent la *doctrine*. Cette dernière est d'autant plus importante qu'elle est la condition de l'intuition. Napoléon disait que le génie n'est jamais qu'une réminiscence. Il en va de même de la doctrine dont la réminiscence va permettre au chef militaire dans le chaos de prendre la bonne décision. Il a travaillé auparavant, il connaît les principes, il a de l'expérience, il prendra la bonne décision le moment venu. Foch disait que l'intuition est d'abord « *la mise en œuvre inconsciente et automatique de vérités* ». De cette doctrine, écrite, on va donc, dans un premier temps, exiger l'apprentissage avant d'encourager la dérogation dans son application.

Il faut donc faire confiance à l'homme et libérer son énergie créatrice mais, également, mettre à sa disposition des structures flexibles. Les structures rigides ont été conçues en dehors du chaos et ne peuvent donc évoluer pour s'y adapter. Les militaires ont alors développé le concept de modularité. En fonction des circonstances, chaque élément constitutif des unités militaires devra pouvoir être rattaché à l'une ou l'autre structure de manière à faire bouger les capacités de chaque unité. On cherche à définir des modes d'action flexibles de façon à pouvoir répondre à l'imprévu avec des plans adaptables. Sur ce point, Foch parlait d'*élasticité*. On s'efforcera alors de rester le plus longtemps possible "à la poignée de l'éventail". En effet, dans le chaos, la première décision que doit prendre un chef, c'est de fixer le moment de la prise de décision, celui où, même en présence d'informations incomplètes, il lui faudra décider. Il quittera alors cette poignée de l'éventail pour s'engager de façon irréversible dans l'action.

### **Des réserves pour parer à l'imprévu**

Le dernier de ces principes fondamentaux est celui des réserves qui, bien que n'en faisant pas partie, pourrait être élevé au rang des principes de la guerre. Si toutes vos troupes ont été engagées au moment où l'adversaire perce, vous n'êtes alors plus en mesure de réagir, donc vous avez perdu. Il en va de même pour tout dispositif, une réserve permet de parer à l'imprévu. Il s'agit là de réactif, mais il peut aussi s'agir de proactif : si une opportunité se présente à vous dans la bataille, mais que vous n'avez pas de réserve prête à engager, vous ne pouvez en tirer parti. Par contre, dès que vous avez engagé vos réserves, vous devez immédiatement les reconstituer sauf à ne plus avoir de liberté d'action.

En revanche, chez l'adversaire, on ne frappera pas, dans un premier temps, les troupes de premier échelon mais les réserves, qu'elles soient de troupes ou logistiques car, ce qui est important, c'est de priver l'ennemi à la fois de sa liberté d'action et de la source de sa puissance selon le vieux principe clausewitzien : « *Il ne faut pas frapper la puissance, il faut frapper la source de la puissance.* »

Dans le chaos, le but du commandement ne sera donc pas d'assurer un contrôle étroit, qui est une tâche illusoire et contre efficace, mais plutôt de permettre l'efficacité de chacun dans le sens de la mission d'ensemble. Au fond, l'efficacité dans le chaos dépend de la délégation et de la subsidiarité qui sont autant d'ouvertures vers l'initiative. En cela, ce sont des outils essentiels pour l'action en milieu difficile.

# EXPOSÉ d'Amar DRISSI

## OCP face à la complexité du réel

L'ordre apparent cache souvent un désordre établi. En 2006, OCP présentait toutes les apparences de l'ordre : des chefs qui commandaient, des exécutants qui exécutaient, des directions installées, un cloisonnement bétonné, une culture de la discipline venue de la tradition minière, une planification à très long terme, un marché ultra stable. Pour résumer la situation des phosphates, on avait coutume de dire : « *Trente ans, trente dollars* », le prix de la tonne, contrairement à celui des autres matières premières, n'ayant pas évolué en trois décennies. Avant 2006, bien évidemment, il n'y avait à OCP aucun séminaire sur la tolérance au chaos, juste un jeu de mise en scène sur l'entreprise citoyenne, la qualité totale et autres concepts à la mode, mais, surtout une culture de silos bétonnés bien à l'abri des turbulences du monde.

Derrière cette vitrine de l'ordre, la réalité économique était beaucoup plus sombre : des fonds propres négatifs, une caisse de retraite interne à l'agonie, une entreprise caporalisée, une démoralisation profonde ; derrière la planification à très long terme, une absence de réflexion stratégique ; derrière un marché soit disant stable, un déséquilibre mondial entre offre et demande, un sous-investissement chronique et une stratégie de volume sans guère d'ambition. Bref, une entreprise "KO debout" et, derrière les apparences de l'ordre, le désordre établi.

Derrière ce désordre, la complexité du réel : la nature hybride de l'entreprise. En effet, OCP, fondée en 1920, est à la fois une entreprise minière qui extrait une ressource minérale et, depuis 1965, une entreprise chimique qui transforme cette ressource en engrais. Le phosphate est l'un des trois éléments de la trilogie NPK (azote, phosphore, potassium), éléments fondamentaux et non substituables de la vie en général et de l'agriculture en particulier, ce qui en fait un enjeu vital de la sécurité alimentaire mondiale. Or, le Maroc est une sorte de "scandale géologique" et OCP est crédité, par les organismes internationaux, de 50 % des réserves mondiales d'un phosphate d'excellente qualité et d'exploitation à ciel ouvert.

En 2006, le président Terrab est nommé à la tête de l'entreprise et s'entoure d'une nouvelle équipe dirigeante. Un tournant s'inscrit alors, à plusieurs niveaux, dans la vie de l'entreprise. Face à cette situation de désordre, nous avons d'abord saisi et mis en œuvre la chance. À cette époque se produit un boom des matières premières agricoles et une fenêtre d'opportunités s'ouvre à nous. Après trente ans de stagnation des prix, la demande en phosphates finit par dépasser l'offre et exploser en 2008 les prix passant de quarante dollars à quatre cents dollars/tonne. Malgré l'effet retard de contrats déjà signés, OCP va alors assumer le risque de désormais demander 400 dollars/tonne de roche dans le sillage de l'envolée des prix des engrais. Ce faisant, elle rompt avec une vision incrémentale des prix et se place résolument dans une perspective proactive de marché.

L'étape suivante sera de lancer un programme appelé *Transformation opérationnelle* qui permettra, sans investissement additionnel, de quasiment doubler la capacité d'engrais entre 2009 et 2011, en travaillant sur les attitudes, les comportements, en mettant en place des standards et des modes opératoires sur fond d'implication de tous, y compris des opérateurs. Elle a muté aujourd'hui en *OCP Production System* qui, au terme d'une profonde transformation culturelle, vise à ancrer et généraliser les meilleures pratiques industrielles chez tous les opérateurs. Ce faisant, OCP se positionne comme un acteur de classe mondiale visant à atteindre l'excellence opérationnelle et à devenir une référence pour les industries de *process* continu (à l'instar d'un Toyota pour les industries manufacturières). Les partenariats noués avec des acteurs globalisés comme Jacobs pour l'ingénierie et DuPont pour la sécurité industrielle la dotent d'outils pour capitaliser et diffuser cette excellence industrielle dans tout son écosystème.

Parallèlement, sur le front du développement, le challenge consiste en l'exécution d'un programme d'investissements industriels colossal, unique dans l'histoire industrielle marocaine, d'environ douze milliards d'euros à l'horizon 2020. Ce programme est basé sur une stratégie de capacité, avec pour objectif un doublement de la production minière, un triplement de la production chimique à l'horizon 2020, et une stratégie de coûts de production qui vise moins de dix dollars la tonne de roche. La flexibilité industrielle sera en outre amplifiée par l'arrivée d'un pipeline permettant l'acheminement du phosphate entre le site minier et celui de transformation chimique.

Sur le front des ressources humaines, OCP va engager une politique de recrutement ouverte. Désormais, l'entreprise va recruter des gens issus d'horizons très divers afin d'introduire de la biodiversité dans ses structures. Ce sera un des facteurs clés du succès de la transformation.

Le dernier point de cette mutation sera l'investissement dans la connaissance. Les choses de l'entreprise et de la vie en général sont incertaines structurellement et l'investissement dans la connaissance est essentiel pour pouvoir s'y confronter. À côté des partenariats industriels précédemment évoqués, nous avons également massivement mis en place des formations pour les cadres dirigeants (MIT, HEC, École centrale de Paris) et pour la maîtrise intermédiaire avec des partenaires capables de prendre des gens à un niveau relativement faible voire très faible pour les amener, en quelques mois, à des savoir-faire très pointus comme le font, par exemple, SNC-Lavalin ou Technifutur.

OCP n'est donc plus seulement un producteur de matière première, c'est aussi un producteur de réflexion, de vision, d'idées directrices. En effet, en tant qu'acteur mondialisé, il est partie prenante des grands enjeux géostratégiques tels que la sécurité alimentaire. Nous sommes présents dans de nombreux forums et *think tanks*, sans en attendre forcément un bénéfice à court terme mais en considérant que réfléchir n'est pas un luxe et que, dans un environnement complexe, turbulent et incertain, il faut être capable de décoder, de se projeter, bref, d'investir dans l'intelligence.

### **Une vision élargie de l'environnement**

Confrontés indirectement, il y a un an, aux Printemps arabes, nous avons dû gérer une incertitude majeure qui s'est matérialisée pour OCP par une revendication d'emploi massive, immédiate et inconditionnelle, de gens sans travail habitant autour de nos sites industriels. Cette demande, légitime dans l'absolu, nous a confrontés à des milliers de jeunes, issus d'un système d'éducation complètement inadapté, ne croyant plus en rien, ayant perdu confiance dans toutes les instances établies, avec qui nous avons eu des débats, parfois tendus mais toujours sincères. Face à cette demande qui nous touchait de plein fouet puisque, dans ces régions, nous sommes souvent le seul acteur économique, et dans l'impossibilité évidente de recruter la masse énorme de demandeurs (il y eut à un moment plus de quatre-vingt-dix mille personnes inscrites comme demandeurs), il nous a fallu gérer nos rapports avec cette communauté en faisant preuve d'un mélange de réalisme, de rigueur et d'ambition et avec, pour seule exigence, un discours de vérité.

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 programmé des cinq mille huit cents personnes prévues dans le cadre de nos grands projets d'investissement. Parallèlement, nous avons engagé quinze mille personnes dans un processus de formation, sur un ou deux ans avec un système de bourses, en commençant par des formations sur les *soft skills*, les *savoir-être*, afin de développer leur employabilité auprès d'autres entreprises du pays.

La dernière illustration de nos réponses à cette complexité du réel est la question de la sécurité alimentaire. Récemment encore, on pensait que cette question était derrière nous. Or elle demeure, se complexifie et s'aggrave car elle ne se limite pas à trouver des terres ou des ressources en engrais. Prenons l'exemple de l'Afrique, pour laquelle nous sommes en train de développer une stratégie adaptée, car celle constitue pour nous la solution de la sécurité

alimentaire et pour elle-même et pour le monde. En Afrique, même si OCP donnait l'engrais gratuitement, les circuits de distribution sont tels qu'il arriverait chez l'agriculteur à un prix toujours exorbitant. L'enclavement des pays et les coûts logistiques qui en résultent impliquent une multiplicité d'acteurs très divers et rend ces problèmes complexes et inextricables. De plus, pour aborder efficacement la question de la sécurité alimentaire, il faut également travailler sur la carte des sols afin de n'apporter que les quantités et les qualités d'engrais appropriées, chaque sol étant particulier. Nous sommes donc en train de réaliser, au Mali par exemple, une carte de la fertilité des sols afin de parvenir à un usage raisonnable et raisonné, des engrais pour plus d'efficacité. Voilà une illustration de la complexité à laquelle est exposé OCP.

Le chaos est rarement total. Au niveau de la stratégie et de l'intention, doivent régner un ordre supérieur et une vision implacable. En effet, derrière les apparences, il y a toujours une ambition, une constance dans l'objectif. Là où le chaos s'épanouit, c'est davantage autour des moyens. Une fois fixée l'intention, c'est la mise en œuvre qui pose le plus problème. Le chaos tend à prospérer au niveau du *comment*, de l'exécution, de la mise en œuvre, des détails, de l'entrée dans la matière. Mais ce chaos n'est ni le désordre, ni le laisser-aller. C'est simplement la résistance du réel, voire son irruption, dans les schémas les mieux établis, les paysages les plus réglés.

L'expérience m'a appris qu'un dirigeant ne sait jamais ce qui se passe réellement sur le terrain. Les propos des collaborateurs les mieux intentionnés ne reflètent jamais totalement la réalité. On se trouve donc, dans les organisations, face à des pratiques qui, sans être chaotiques à proprement parler, sont cependant non linéaires et dont la rationalité est limitée ou se situe à un niveau autre. Il existe ainsi une obscurité structurelle du réel, qui fait naître l'incertitude et craindre le chaos. On ne peut approcher la vérité du réel que par approximations, croisements et recoupements, ce que les Américains appellent la triangulation.

« *La guerre est une affaire trop grave pour être confiée aux militaires* », disait Clémenceau. Je pense qu'il en va de même pour le management qu'il faudrait éviter de confier à des managers formatés, policés, bardés de certitudes convenues. Un des facteurs clés de la réussite d'OCP a été sa biodiversité : la grande force du président Terrab a été de mettre en place une équipe de direction dont les membres ne soient pas des clones mais des individus différents, voire divergents, dont la variété leur permet d'affronter l'incertitude et de naviguer dans la complexité. Face au réel, par définition inépuisable, seuls l'investissement intellectuel, le questionnement permanent et le retour réflexif sur soi permettent de faire face au défi perpétuel qu'exige de nous le brouillard de la vie.

## DÉBAT

### La discipline en question ?

**Un intervenant :** *D'après vos propos, la discipline ne serait donc plus la force principale des armées ?*

**Vincent Desportes :** La première vertu que l'on demande aux militaires, c'est d'abord et toujours l'obéissance. Dans les écoles d'officiers, on apprend à obéir et, quand on sait obéir strictement à un ordre, alors seulement, on apprend à l'adapter. Néanmoins, une fois que l'on a appris à obéir, on doit savoir faire preuve d'initiative. Frédéric le Grand disait à l'un de ses officiers : « *Je vous ai nommé officier pour que vous sachiez quand désobéir.* » Et le général de Gaulle, parlant du général Leclerc, disait de lui : « *Cet homme est un remarquable général, il a obéi à tous mes ordres, même à ceux que je ne lui ai pas donnés.* »

Plus on descend dans la hiérarchie, plus l'obéissance doit être stricte mais, plus on monte, plus l'obéissance doit d'abord être une obéissance à l'esprit plutôt qu'à la lettre. Il est évident que dans les grandes armées de conscription, on n'a pas le temps d'arriver à un professionnalisme individuel qui permette de faire confiance. Ce que j'ai décrit est donc un style de commandement adapté à une armée professionnelle, relativement réduite et aguerrie. Tout cela étant basé sur la confiance, ciment de l'efficacité, c'est l'entraînement et l'expérience qui en sont les fondements. Dans l'armée américaine, énorme, l'initiative est de ce fait moins développée et on y a besoin d'un commandement plus centralisé.

**Int. :** *Pouvez-vous me donner quelques illustrations de ces situations chaotiques ?*

**V. D. :** Dans une situation comme celle du Mali, au moment où le président Hollande décide d'intervenir, nous sommes dans une situation que personne ne maîtrise, face à des populations qui fuient du Nord vers le Sud et une armée malienne en déroute, confrontés à des ennemis disséminés dans les villages. C'est là une situation véritablement chaotique. Dans un premier temps, notre première action a donc cherché à rétablir un certain dispositif, en puisant dans les réserves que nous avons eu l'intelligence de garder en Afrique, en dehors du chaos quant à elles, pour stabiliser la situation. Ensuite, on prend du recul et on organise la manœuvre. Et ce n'est pas le Centre opérationnel des armées, à Paris, qui prend les décisions : les forces spéciales ont toute autonomie pour adapter leur action à l'esprit général qui est de bloquer l'avancée des colonnes ennemies par tous les moyens compatibles avec l'éthique et les valeurs de l'armée française.

Il y a cependant trois freins à ce modèle théorique. D'abord, nous avons la judiciarisation : le chef est toujours responsable de ce que fait le subordonné à qui il a confié la responsabilité d'agir. Cela a tendance à freiner les velléités à beaucoup déléguer. Ensuite, l'explosion des moyens de communication individuels fait que la moindre bavure peut avoir des répercussions stratégiques : le haut a alors tendance à vouloir maîtriser l'action du bas pour ne pas être impacté par les initiatives du subordonné. Enfin, la technologie permet désormais de savoir, au plus haut niveau, ce qui se passe sur le terrain et pousse le politique, qui ne maîtrise cependant pas le contexte local, à interagir avec les décisions qui s'y prennent. Il est donc nécessaire que les autorités soient pleinement convaincues de l'utilité et de l'efficacité de ce modèle. Le temps n'est plus celui du Viêt Nam, quand le président Johnson décidait, depuis la Maison Blanche et avec le succès très relatif que l'on sait, de où il fallait bombarder.

**Amar Drissi :** Le premier stade de notre décentralisation a consisté à nommer des directeurs de site, responsables d'environ cinq mille personnes chacun, et à leur donner de l'*empowerment* comme disent les Américains. Nous les avons ainsi mis en situation d'être de vrais patrons. Mais de l'idée aux actes, il peut y avoir un monde. Nous nous sommes vite aperçus que certains ne puisaient dans la décentralisation que ce qui les intéressait, c'est-à-dire le pouvoir et les honneurs. Par contre, à la première épreuve un tant soit peu sérieuse relevant pourtant de leur nouvelle fonction élargie, ils couraient aux abris et s'empressaient de faire remonter vers le siège. À la faveur du Printemps arabe, ces comportements se sont dévoilés face aux chaos des premières manifestations. Finalement, on

ne connaît les capacités réelles des gens qu'en les mettant en situation et il nous a donc fallu remplacer un certain nombre de ces supposés patrons de terrain.

Notre décision de cesser le transport des phosphates par train et de le faire par pipeline, pour des raisons de coût et d'impact environnemental, a également failli créer une situation de chaos exemplaire entre deux entités, toutes deux pourtant dépendantes de l'État. En effet, ce transport représentait plus de 50 % du chiffre d'affaires de la Compagnie des chemins de fer du Maroc. Il nous a fallu, de part et d'autre, naviguer dans ce chaos, trouver des sorties créatives par le haut. Cela a obligé cette compagnie à faire face à la réalité et à sortir d'une rente de situation qui, si elle avait duré longtemps, ne pouvait être éternelle.

**Int. :** *Si toute prévision est impossible en situation de chaos, ne peut-on identifier des points où la probabilité d'être efficace est plus élevée ?*

**V. D. :** C'est le rôle de l'analyse stratégique qui détermine un certain nombre de points importants. Le premier d'entre eux est la source de la puissance de l'adversaire, que l'on cherchera à frapper en priorité, le rendement opérationnel étant optimal. On déterminera ensuite un certain nombre de points décisifs sur lesquels on fera porter l'action. En revanche, on conservera une grande flexibilité pour deux raisons : d'abord, parce que l'on ne connaît qu'imparfaitement la situation du moment ; ensuite, parce que l'on ne sait pas comment va évoluer cette situation et que l'on ne peut jamais décider d'une ligne précise pour aller de là où l'on se trouve vers la finalité que l'on s'est fixée. On sait, en revanche, qu'il va falloir tirer parti des circonstances et adapter nos plans pour aller, en frappant les points décisifs préalablement repérés, vers une issue favorable conforme à la vision initiale. Être stratège, ce n'est donc pas bâtir le futur à partir du présent, c'est bâtir le présent à partir du futur puisque le présent nous est inconnaissable et que la seule chose que l'on sache, c'est l'endroit où l'on veut aboutir. Au Mali, aujourd'hui, on veut un Sahel qui ne soit pas un sanctuaire terroriste menaçant notre sécurité en France. Cette vision, on la connaît parfaitement. En revanche, on ne connaît pas exactement où se trouve l'adversaire, mais on a un certain nombre de moyens à notre disposition et, sur ces bases, on va définir des lignes opérationnelles pour parvenir à cet objectif clair : un Sahel malien sans djihadistes.

**Int. :** *Dans la configuration actuelle, asymétrique, des guerres, l'armée française est-elle configurée pour fonctionner en permanence en mode chaos ?*

**V. D. :** La guerre, ce sont deux entités politiques qui utilisent les armes pour imposer leur volonté à l'autre et, désormais, ces entités ne sont plus forcément des États. Si la guerre a changé de visage, elle n'a pour autant pas changé de nature. Nous savons que, dorénavant, l'armée doit intervenir dans des crises, très vite à un premier échelon, puis avec des moyens de renforcement. Nous sommes désormais organisés pour cela, ce qui n'était pas le cas durant la guerre froide alors que l'on connaissait parfaitement l'ennemi et ses positions et que notre planification et notre organisation étaient rigides. Nous n'étions alors absolument pas prêts à agir dans le chaos et on nous l'a largement reproché, notamment en 1990 lors de la première guerre du Golfe, quand il a fallu nous engager en Irak. Désormais, nous savons parfaitement former des unités ad hoc, sous des commandements ad hoc, pour nous projeter rapidement dans des situations de crise, rétablir l'ordre et aller vers l'objectif politique qui nous est assigné.

### **Le dedans et le dehors**

**Int. :** *Je suis frappé de la similitude de vos propos. Alors, quelle est la limite du recouvrement entre vos deux univers, a priori si différents ?*

**V. D. :** Nous, militaires, avons des missions extrêmement dures et dangereuses, mais nous avons la chance de vivre dans un monde relativement simple, dans lequel les choses sont contrastées, où il y a ce qui est bon et ce qui ne l'est pas. C'est aussi un monde qui est dominé par les valeurs, chose indispensable quand il s'agit de mobiliser les troupes autour d'une vision et de leur demander d'aller, au risque de leur vie, vers un objectif. On le fait autour de

valeurs transcendantes qui s'appellent la Nation, la Patrie, la Sécurité de la population, etc. La grande différence me paraît être là : on se met au pied du mât, on hisse les couleurs, on parle de la France et les soldats sont motivés. C'est probablement plus difficile d'y parvenir en parlant du dividende servi à l'actionnaire.

**A. D. :** On ne mobilise une entreprise ni sur le cash-flow, ni sur la valeur actionnariale. Mais on peut le faire sur d'autres valeurs. Au sein de OCP, les valeurs qui aujourd'hui nous inspirent et nous animent sont des valeurs de transparence, de sincérité, d'engagement. En arabe, il existe un mot, *niya*, qui exprime l'intention sincère et déterminée de faire quelque chose, même si, au début du processus, on n'en a pas vraiment les moyens et on ne sait pas comment faire. Les résultats directs immédiats seuls ne sont pas toujours les seuls juges en la matière. C'est pour nous une valeur extrêmement importante qui exprime la bonne foi, sans arrière-pensée, sans calcul et au premier degré. C'est une valeur sur laquelle on peut mobiliser les gens.

Comme toutes les métaphores, celle reliant l'entreprise et l'armée a ses limites. L'une d'entre elles est la grande complexité des entreprises, surtout quand elles sont mondialisées comme OCP et qu'elles sont donc en étroite interdépendance avec les autres. Quand nous allons en Inde ou au Brésil, deux des plus grandes agricultures mondiales, nous sommes confrontés à la grande complexité des enjeux et des partenaires et cela est loin d'être simple, que ce soit sur les plans politiques, sociaux, économiques, etc.

**Int. :** *Quelle est la place des femmes dans de tels dispositifs ?*

**V. D. :** Depuis vingt ans, les femmes dans l'armée ont vu s'ouvrir à elles tous les postes, à quelques exceptions près comme les sous-marins ou la Légion étrangère. Elles y sont allées mais, assez vite et sans qu'il n'y ait de quotas imposés, elles sont venues se placer dans les jobs qui correspondaient à leurs spécificités et à leurs talents, un peu moins en première ligne. Aux débuts, des femmes se sont intégrées à des groupes de combat mais cela a modifié complètement le comportement de ces groupes qui se concentraient alors davantage sur leur protection que sur la poursuite de leur mission. C'est ainsi et cela relève de la psychologie humaine. Tout cela s'est stabilisé et les 15 % de femmes présentes dans l'armée ont désormais trouvé leur place et y sont parfaitement efficaces.

**A. D. :** Dans l'enseignement de l'ingénierie, de la médecine ou des sciences dites dures, que ce soit au Maroc ou ailleurs dans le monde arabe, on trouve désormais une majorité de femmes. En amont, le vivier des futures dirigeantes existe donc d'ores et déjà. Dans la réalité de l'entreprise OCP, des femmes sont sur le terrain ou sur les chantiers, en tant qu'ingénieurs ou chefs de projets, et certaines occupent des postes de direction où elles sont valorisées au même titre que les hommes.

**Int. :** *Comment se passe la confrontation entre vos deux univers opérationnels et les gens que vous recrutez à l'extérieur ? Et comment se passe le contact avec le reste du monde pendant et après la conduite des opérations ?*

**V. D. :** On recrute plutôt des profils scientifiques que l'on met dans des situations de prise d'initiative, dans les centres d'entraînement de commandos par exemple. La formation à l'École de guerre est basée sur l'analyse de cas concrets et nous jugeons les officiers sur leurs initiatives. Cependant, il y a toujours une opposition évidente entre l'armée qui fait la guerre et celle qui reste à l'arrière. Le style de commandement dans ces deux mondes est complètement différent et c'est parfois assez difficile de revenir dans le carcan institutionnel. Étant désormais dans le monde de l'entreprise, je constate que les militaires ont beaucoup à lui apporter par leur sens de l'organisation et de l'initiative. Ce sont des mondes assez complémentaires et les militaires qui, après avoir quitté l'uniforme, vont travailler dans le civil sont généralement très appréciés pour ce qu'ils apportent à l'entreprise.

**A. D. :** Comment travailler avec les autres ? C'est là une question clé. OCP réunit en son sein des cultures très différentes : celle des mineurs et celle des chimistes, sans compter celle des commerciaux. Lorsque je suis arrivé à OCP, ces directions industrielles étaient deux fiefs autonomes, très souvent à couteaux tirés. L'intégration passant d'abord par la capacité de

chacun à élargir son point de vue, nous avons créé une entité nouvelle, le *Business Steering*, dont le challenge est de faire travailler ensemble tous ces acteurs afin d'aboutir à des décisions partagées. De manière continue, et plus particulièrement durant le Printemps arabe, il nous a aussi fallu gérer d'autres parties prenantes extérieures, telles les élus, les autorités locales, les gouverneurs, détenteurs localement de l'autorité politique, également issus d'une toute autre culture.

Notre objectif principal est désormais que tous ces cadres aient désormais une vision élargie de leur écosystème, proche ou plus lointain, et des enjeux de l'entreprise. Ce qui est à l'extérieur est à l'intérieur. C'est tout l'enjeu de l'intelligence collective.

Présentation des orateurs :

Vincent Desportes : ingénieur, docteur en histoire, diplômé d'études approfondies en sociologie et en administration des entreprises, ancien directeur de l'École de guerre (anciennement Collège interarmées de défense), le général Vincent Desportes est professeur associé à Sciences Po où il enseigne la stratégie ; chargé de cours à HEC, il intervient également auprès des dirigeants des grandes entreprises.

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 3<sup>e</sup> 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 et directeur général des Charbonnages du Maroc (sept mille 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 Dubaï Industrial, filiale de Dubaï 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 et chimie).

Diffusion avril 2013