

Groupe OCP : une leçon de management qui nous vient du Sud

L'équipe dirigeante de l'OCP a bâti sa stratégie sur l'émergence pour réorganiser le groupe. Regarder et écouter, être curieux et étonné, douter et remettre en question certaines évidences et certaines certitudes ont facilité l'évolution.



Les manchettes des journaux et les unes des magazines font, assez souvent, l'écho des réalisations du groupe OCP. Hausse des exportations, hausse du chiffre d'affaires, nouveau partenariat, nouveau produit, nouveaux projets, nouveaux débouchés, nouvelle stratégie, nouvelle université privée... Cette stratégie de changement a été décortiquée par Pascal Croset, consultant et patron de Praxéo, cabinet français, dans un livre intitulé L'ambition au cœur de la transformation (Editions Dunod paru en juin 2012, simultanément en France et au Maroc). Voici les principaux axes.

Accueillir l'émergence

«Faire d'un arsenal de l'Etat, une véritable entreprise agile et ambitieuse, conjuguant éthique et performance économique, détermination stratégique et capacité à accueillir l'événement, ancrage national et perspectives mondialisées, ne se réduit pas au déploiement de techniques managériales banalisées», explique Mustapha Terrab, PDG du groupe OCP dans la préface de cet ouvrage. Pour faire mouvoir ce mastodonte, l'équipe dirigeante du groupe a bâti sa stratégie sur l'émergence. Elle n'a pas recouru à des modèles bien "fléchés" prêts à l'emploi. Au contraire, elle a modélisé sa connaissance de son entreprise. Comment? En descendant «à un niveau fin, presque intime, de la compréhension de l'entreprise, de sa spécificité, de son fonctionnement, des multiples interactions entre les parties d'un tout, lui-même en interaction avec son environnement», m'a expliqué Pascal Croset, témoin de cette saga.

Cette démarche a l'avantage d'accueillir ce qui émerge et de ne pas figer la réalité de l'entreprise, que nous savons mouvante, vivante et porteuse de surprises. Elle a été, en partie, facilitée par le passé de chercheur au MIT de M. Terrab où il a enseigné la modélisation des systèmes complexes. Cette approche s'est nourrie du fait d'«aller en permanence au plus près de la réalité : regarder et écouter, être curieux et étonné, douter et remettre en question certaines évidences et certaines certitudes», insiste M. Croset.

Bien plus qu'une stratégie, le top management a pu «construire une véritable ambition (...), expression de la vocation de l'entreprise», ce qui a donné un sens à la démarche et a permis de «mobiliser l'ensemble des forces de l'entreprise». Ce type d'ambition «ne réduit pas

l'entreprise à des résultats à atteindre, elle porte tout autant sur sa capacité, c'est-à-dire ce qui fonde son fonctionnement».

L'ambition a besoin de transformation

Au moment où cette ambition a été exprimée, elle était «irréalisable (...) mais pas irréaliste». Pour lui permettre d'insuffler l'énergie nécessaire aux collaborateurs afin d'en faire une réalité, l'équipe dirigeante a procédé à de profondes transformations «dont les premiers pas ont porté sur le statut et la structure financière, via la sortie de la caisse de retraite. Il s'agit là d'évolutions structurelles fortes et difficiles à réaliser, mais qui ne nécessitent pas de mettre en mouvement les acteurs de l'entreprise», explique Pascal Croset, mais qui annoncent la couleur. La couleur du changement.

La puissance d'une «ambition fondée, pertinente et légitime» finit par accrocher les managers, qui commencent à prendre goût au changement. Par la suite, le groupe OCP a fait appel à des ressources externes qui ont apporté «l'énergie qui, au tout début, peut faire défaut».

Et qu'en est-il des résistances ? Il y en a eu bien sûr «mais, pour l'essentiel, il s'est moins agité d'une résistance active que d'une difficulté à trouver les moyens de s'inscrire dans le mouvement. Le processus de transformation a consisté alors, par de multiples voies, à déconstruire les peurs, et à construire des nouveaux repères...»

Peurs et repères ? Peurs parce que les collaborateurs quittent une zone de confort pour aller vers l'inconnu et, donc, perdent leurs repères. Lors de cette migration, les collaborateurs passent par des zones de turbulences, qui provoquent des peurs et qui, à l'arrivée s'estompent, car ils ont, désormais, de nouveaux repères.

Cette migration a été opérée par une équipe dirigeante qui a guidé l'implication des collaborateurs dans le nouveau dessein de l'entreprise, pour ne pas dire son nouveau destin, dans la communication, dans la motivation, dans l'écoute, dans la reconnaissance, dans le partage. Si ce dessein est conçu et connu uniquement par l'équipe dirigeante, ne reprochez pas aux collaborateurs de ne pas aller dans le même sens que vous. Les peurs suscitées par le changement les pousseraient à maintenir l'ordre existant et à refuser de s'embarquer dans le nouveau projet. Le rôle du manager est de donner confiance et d'aider à dépasser ces peurs.

Qui dit émergence dit chaos

Permettez-moi de rappeler quelques chiffres phare de l'OCP: 20 000 collaborateurs, répartis sur 5 sites, 28 millions de tonnes de phosphates extraites en 2011. Il est extrêmement difficile et périlleux de mettre en branle une telle machinerie. Etant dans l'émergence, l'équipe dirigeante était consciente qu'elle ne peut planifier et contrôler. Elle a toléré «une certaine forme de chaos (...). Il faut, certes, penser l'action, mais il faut surtout penser dans l'action, dans le cadre d'une démarche réflexive. C'est là l'inverse du déploiement d'un plan prédéfini».

En résumé, je peux dire que Mustapha Terrab et ses collaborateurs ont exprimé une ambition, ont créé les conditions de sa transformation et ont été dans l'accueil des matériaux que la transformation enfantera. J'entends par matériaux, une question, une peur, une émotion, une idée, une proposition, une interrogation. Tout ce que suscite le changement dans ce corps en mouvement est réutilisé, ou, pour prendre une expression dans l'air du temps, recyclé pour faire de l'ambition une réalité. Une démarche humainement écologique.

L'autre atout de cette équipe a été, selon Pascal Croset, son engagement et son exemplarité. Le staff dirigeant initiait l'action et s'y investissait. Il «accompagne, forme, va sur le terrain aux côtés des collaborateurs, prend la mesure, répète, encore et encore, et s'interroge sur sa propre action».

Si «niyya» est bonne, ne craignez rien

L'architecte de la stratégie de changement du groupe OCP a fait de «niyya» (bonne intention) un référentiel à tous les niveaux, une valeur transversale. «Manager avec niyya, en sincérité, en confiance, en transparence, sans arrière-pensée, nommer ce qui arrive, ce qui se fait, nommer pour opérer», explique M. Terrab.

Cette valeur est, selon Pascal Croset, le socle de la réussite de ce grand projet de changement. «L'intention sincère, la pureté dans et de l'intention. Se situer au premier degré des choses, sans malice, en vérité», observe-t-il.

Pour initier un projet de changement et le réussir, nul besoin de discours formatés, les collaborateurs sont sensibles à une parole et à des actions empreintes de sincérité. Cette parole est, fortement, nécessaire, au départ, pour créer les conditions de la confiance et de l'adhésion.

La Vie éco