

Pascal CROSET

# L'ambition au cœur de la transformation

Une leçon de management  
venue du Sud

*Avant-propos  
de Michel Berry*

DUNOD

## NOTE DE L'AUTEUR

Dans l'élaboration de cet ouvrage, l'auteur a déterminé, à sa discrétion, ses choix éditoriaux et méthodologiques. Ce livre n'est, en aucune manière, une description exhaustive de l'ensemble des faits ayant jalonné la transformation du Groupe OCP. Et les analyses qui y sont contenues reflètent uniquement l'interprétation et l'opinion personnelles de l'auteur ; elles ne représentent pas la position du Groupe OCP ou de ses dirigeants.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p> | <p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

© Dunod, Paris, 2012  
ISBN 978-2-10-071336-3  
Interdit à la vente

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Préface</b>                                                       | <b>VII</b> |
| <b>Avant-propos : Une leçon de management<br/>d'un genre nouveau</b> | <b>IX</b>  |
| <b>PARTIE I</b>                                                      |            |
| <b>ENTRÉE EN MATIÈRE</b>                                             |            |
| <b>1 Une énigme et une enquête</b>                                   | <b>3</b>   |
| <b>2 La conquête du pouvoir dans une entreprise verrouillée</b>      | <b>19</b>  |
| <b>PARTIE II</b>                                                     |            |
| <b>L'ÉMERGENCE D'UNE AMBITION</b>                                    |            |
| <b>3 Le démontage de la clé de voûte</b>                             | <b>33</b>  |
| <b>4 Une réflexion stratégique</b>                                   | <b>39</b>  |
| <b>5 Une intelligence du système de production</b>                   | <b>45</b>  |
| <b>6 Une ambition pour l'OCP</b>                                     | <b>59</b>  |
| <b>PARTIE III</b>                                                    |            |
| <b>L'ÉNERGIE ET L'ÉCONOMIE<br/>DU MOUVEMENT</b>                      |            |
| <b>7 Les apports énergétiques de la transformation</b>               | <b>75</b>  |
| <b>8 L'énergie des interactions</b>                                  | <b>83</b>  |
| <b>9 Le volet économique de la transformation</b>                    | <b>103</b> |

PARTIE IV

L'ORGANISATION : ENTRE VOLONTARISME,  
ÉMERGENCE ET TOLÉRANCE AU CHAOS

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10 « Organizing » ou « organization » ?</b>                                                 | <b>117</b> |
| <b>11 De nouvelles fonctions, au rôle original</b>                                             | <b>127</b> |
| <b>12 Décentralisation, « métierisation » et rôle du siège</b>                                 | <b>153</b> |
| <b>13 Un processus émergent, une dynamique de points d'inflexion et une tolérance au chaos</b> | <b>161</b> |

PARTIE V

DYNAMIQUES D'APPRENTISSAGE,  
ÉVOLUTION DES PRATIQUES  
ET DES ATTITUDES

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>14 Le développement et le partage des connaissances</b> | <b>173</b> |
| <b>15 L'apprentissage en situation de travail</b>          | <b>185</b> |

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>L'ambition transformatrice, ou l'émergence d'un modèle de management</b> | <b>211</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|

# PRÉFACE

---

par Mostafa Terrab, PDG de l'OCP

**D**iriger est une responsabilité, une gageure et une énigme. C'est un exercice en dédoublement qui frôle parfois la schizophrénie. Mais toujours épouse la dialectique. Travailler sa volonté tout en maintenant la modestie. Planifier tout en cultivant une tolérance au chaos. Décentraliser tout en instaurant une centralité stratégique effective. Renouer avec le passé glorieux de l'entreprise tout en réinventant le futur. Remettre la production à l'honneur et en même temps inspirer une posture commerciale proactive en prise avec un marché des phosphates en pleine mutation.

La transformation de l'OCP durant ces cinq dernières années fut ardue, complexe, multiforme. Faire d'un arsenal de l'État, 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. C'est aussi une aventure humaine, physique, voire métaphysique, jalonnée de nombreux défis, de multiples percées et de complexes pensées. Aventure qui exige de susciter un sens, d'agencer des forces, de mobiliser des ressources de pensée, d'action et de vie, dans le cadre d'un engagement corps et âme.

Se mesurer à la réalité âpre, rude, rugueuse d'une entreprise industrielle centenaire exige l'agir et penser son agir. Or si le Faire est ardent, Dire ce que l'on fait est ardu. Il faut être, ou plutôt devenir, un praticien réflexif voué à la roue cyclique de l'action éclairée : faire, apprendre, s'ajuster ; faire, apprendre, s'ajuster ; faire, etc. Dans ce mouvement, il faut à la fois de la résolution et une capacité incessante à s'interroger sur sa pratique de manager. Cette réflexivité est indispensable pour accroître la justesse de l'action, prendre la mesure de situations nécessairement nouvelles, se hisser à la hauteur des défis et des enjeux de l'heure.

Cette réflexivité, qui est l'exact opposé de toute consanguinité, nous a dicté le mode d'interaction avec l'auteur : en toute souveraineté intellectuelle, celui-ci a élaboré une grille de lecture qui nous a interpellés, parfois surpris, toujours passionnés, même lorsque nous n'étions pas d'accord avec lui. Gage même de sa crédibilité, cette distanciation indépendante, voire critique, fonde la possibilité d'un dialogue entre acteurs et observateurs, dialogue nécessaire à tout véritable investissement dans la connaissance.

Le livre de Pascal Croset nous éclaire, nous inspire et nous instruit. Il nomme, cadre et met en forme notre matière, redoublant ainsi notre propre énonciation : manager avec *niyya*, en sincérité, en confiance, en transparence, sans arrière-pensée, nommer ce qui arrive, ce qui se fait, nommer pour opérer. Il dévoile, à nos propres yeux, ce qui est de l'ordre d'une mise en mouvement, d'un processus de création de pratiques managériales, peut-être inédites mais en tout cas inscrites dans l'histoire de l'OCP, du Maroc et de notre modernité émergente. En donnant un accès privilégié à l'auteur, au cœur-même de notre action en train de se faire, nous nous sommes donné les moyens d'apprendre sur nous-mêmes, *et* dans le mouvement, *et* à partir de ce mouvement. Appréhender ce qui est une entreprise vivante et non une somme de processus, capturer l'épaisseur des pratiques, approcher ce qui ne va pas de soi et prend parfois un tour énigmatique, témoigne d'un réel savoir-faire irréductible à la démarche fléchée des universitaires ou au jargon balisé des consultants.

La saisie et la matérialisation de cette intelligence collective dans un tel ouvrage permettent de partager cette mémoire et ses enseignements, largement d'abord au sein même de notre entreprise, mais aussi à l'extérieur en impulsant un mouvement qui, sans doute rebondira et résonnera ailleurs.

## AVANT-PROPOS

---

### Une leçon de management d'un genre nouveau

*par Michel Berry  
Fondateur et responsable  
de l'École de Paris du Management*

**L**e présent ouvrage raconte une mutation peu ordinaire : en quatre ans, une entreprise opaque et sclérosée est devenue un leader mondial. Il s'agit de l'Office chérifien des phosphates (OCP), la plus grande entreprise marocaine, et ce cas singulier est porteur d'enseignements universels. Pascal Croset propose en effet une lecture de cette aventure qui donne matière à penser aux dirigeants et à leurs équipes sur la manière de conduire des transformations radicales dans les organisations.

Le lecteur ne trouvera pas de recettes car on sait qu'elles ne marchent guère. Il n'y a en effet pas de solutions universelles : les réponses aux problèmes de management sont toujours singulières car elles doivent tenir compte des contextes locaux, qui dépendent d'aspects techniques, institutionnels, culturels et individuels particuliers. Les questions ont, elles, un caractère plus général : partout il faut équilibrer des comptes, trouver des financements, nouer des collaborations, motiver les hommes, etc. Si chacun doit trouver sa réponse, il peut être enrichi par la manière dont certains ont résolu des questions semblables : en étudiant la façon dont d'autres ont instruit ces questions, cela donne des pistes pour instruire les siennes.

C'est sous cet angle qu'on lira avec intérêt cet ouvrage : les dirigeants de l'OCP ont été confrontés à des questions que retrouvent peu ou prou tous ceux qui veulent mener des transformations radicales.

## LES CASSE-TÊTES DU MANAGEMENT DES TRANSFORMATIONS RADICALES

Je voudrais en dégager quelques-unes. On pourra les prendre comme les chapitres d'un livre de chevet que l'on consulte pour se clarifier les idées face aux épreuves.

### Prendre en main l'entreprise

Lorsqu'un nouveau dirigeant est nommé, notamment s'il est investi d'une mission de réforme, il est confronté à deux problèmes : affirmer son pouvoir et faire la connaissance de l'entreprise, de son identité et de la manière dont elle fonctionne. Pour se documenter, il doit aller au-delà des propos rassurants que lui tiendront la plupart des acteurs pour se protéger du nouveau pouvoir. Mais, tout en s'instruisant, il lui faut décider, car la vie ne s'arrête pas. Quand l'entreprise est bureaucratisée, la vie qui continue se manifeste par des norias de parapheurs à signer, des positions officielles à afficher. S'il met trop longtemps à se faire sa propre idée et à l'affirmer, il sera amené à assumer des décisions relevant de l'ancienne logique et il risque d'être pris dans le système comme dans une toile d'araignée. La prise en main est donc un moment délicat et l'on pourra méditer avec intérêt la façon dont Mostafa Terrab s'y est pris.

### Révéler des vices cachés sans stigmatiser

Machiavel déconseillait au Prince de s'engager dans le changement d'institutions « car celui qui les introduit a pour ennemis tous ceux qui profitent de l'ordre ancien et pour défenseurs bien tièdes ceux qui profiteraient de l'ordre nouveau. Laquelle tiédeur vient en partie de la peur des adversaires qui ont les lois pour eux, en partie aussi de l'incrédulité des hommes qui ne croient point véritablement aux choses nouvelles s'ils n'en voient réalisé une expérience sûre. » Quand l'entreprise est en crise ouverte, c'est plus facile : il n'y a plus grand monde qui profite de l'ordre ancien.

Mais quand elle paraît en équilibre, que ses membres ne ressentent pas de menaces à l'horizon, l'affaire est plus difficile. Un moyen est de procéder à un audit pour mettre au jour des problèmes occultés et rendre visibles les nécessités du changement. Cela fragilise les arguments de ceux qui disent que le changement n'est pas nécessaire et peut entraîner le départ d'opposants encombrants. Mais si trop de monde se sent stigmatisé, menacé, mal consi-

déré, l'organisation entre comme en dépression, état qui n'est guère propice au sursaut attendu. Comment déstabiliser sans démotiver, enfoncer un coin dans l'organisation sans menacer ses forces vives ? Les réponses de l'OCP méritent d'être méditées.

### Canaliser l'énergie des consultants

Pascal Croset utilise une image énergétique pour parler du changement. Pour transformer une organisation, il faut mobiliser beaucoup d'énergie, et pour aller vite, les dirigeants sollicitent souvent des consultants en grand nombre. Un consultant, c'est une expertise mais aussi un apport énergétique considérable. Si cette énergie n'est pas canalisée, cela peut mal tourner, surtout quand l'organisation est fragilisée et que ses membres, déboussolés, ne peuvent pas jouer le rôle d'anticorps utiles pour éviter les dérives.

L'OCP a mobilisé à grande échelle des consultants de différentes spécialités et de différents cabinets, dont de prestigieux cabinets internationaux. Dans une organisation repliée sur elle-même et un peu endormie, un tel recours pouvait être dangereux. Pourtant, au dire des consultants, ils ont rarement été autant challengés, du fait des procédures de débat mises en place. Dans le prolongement de la question du management des consultants, l'OCP nous éclaire aussi sur la tension entre l'expertise et le management.

### Anciens et nouveaux, jeunes et vieux, nomades et sédentaires

La gestion des ruptures s'accompagne souvent de l'arrivée de personnes porteuses d'une vision modernisatrice de l'entreprise. Il peut en découler une querelle des anciens et des modernes, dans laquelle les anciens voient arriver les nouveaux comme des envahisseurs, voire des barbares, pendant que les nouveaux peuvent tenir les anciens pour des personnes accrochées à leurs territoires, à leurs pratiques, à leurs privilèges. Un tel face à face peut tourner au conflit entre sédentaires et nomades, dont l'histoire a souvent montré les dangers. Pour l'OCP, le risque était d'autant plus grand que nombre de nouveaux étaient des Marocains très diplômés revenant de l'étranger, qui auraient pu prendre de haut ceux en place. Ce n'est pas ce qui s'est produit et on verra le savoir-faire qui s'est ainsi révélé, et progressivement affiné.

## Ne pas perdre de vue le terrain et le métier

Un des dangers des idées véhiculées, consciemment ou non, par les cours et les ouvrages de management est qu'ils donnent l'impression que l'on peut tout gérer de la même manière – une entreprise d'automobile comme d'agroalimentaire ou encore d'électronique. Le risque est alors grand, pour une nouvelle équipe, de rester loin des réalités du terrain et des exigences des métiers concernés. De plus, dans les grandes entreprises, l'articulation entre sièges sociaux et sites locaux est par nature problématique et, dans les périodes de rupture où l'urgence crée une thrombose des agendas, la coupure a tendance à s'aggraver.

Comment les réalités du terrain remontent-elles jusqu'au pouvoir qui s'installe, comment ce dernier fait-il savoir à ceux du terrain qu'il attache du respect à leur métier et leur expérience, et qu'il compte s'appuyer sur eux ? On verra l'importance attachée dans le cas de l'OCP à la connaissance de la production, et comment cela s'est transformé en atout pour l'entreprise.

Pour remédier à la coupure entre sièges et sites, on peut penser à la mise en œuvre d'une décentralisation, qui facilite les ajustements aux contextes locaux. Mais comment donner du pouvoir à des acteurs en lesquels on n'a pas tout à fait confiance, ou qui n'ont pas été habitués à l'exercer s'ils ont vécu dans un système bureaucratique, dans lequel ils avaient trouvé leur équilibre, un équilibre statique ?

L'OCP a été inventif pour trouver un équilibre entre pouvoirs du centre et pouvoirs de la périphérie, pour reprendre des catégories de la sociologie des organisations.

## S'engager sans les connaissances et les compétences appropriées

Pascal Croset met en relief une contradiction majeure. Quand on veut transformer une entreprise, il faut non seulement créer des structures et des dispositifs de gestion nouveaux, mais il faut aussi que chacun sache fonctionner différemment : les fabricants fabriquer autrement, les commerçants aborder différemment les marchés et les clients, les acheteurs traiter autrement les fournisseurs, les directions de ressources humaines changer les modalités de recrutement, d'évaluation et de promotion du personnel, etc. La transformation d'une entreprise est donc un gigantesque chantier d'apprentissage, et on ne sait parfois même pas au départ où et comment acquérir les connaissances nécessaires.

Le pari paraissait fou pour l'OCP, tellement l'ambition formulée par les nouveaux dirigeants semblait impossible à réaliser avec les connaissances et les compétences du moment. Certes, l'entreprise a mobilisé des experts, mais leur présence était temporaire, et il fallait penser à la façon dont les membres de l'entreprise pourraient la prendre en main après leur départ.

S'engager dans une ambition, c'est donc trouver une inscription dans l'histoire et un ancrage dans le réel de la production et de la commercialisation, affronter un principe de réalité que l'on est incapable de réaliser avec les compétences du moment.

### Supporter le chaos

Le processus est donc partiellement erratique, avec des essais et des erreurs, des incohérences dues aux insuffisances des connaissances et des savoir-faire des acteurs ; on en verra plusieurs exemples. Pour surmonter ces périodes sans perdre confiance, il faut une tolérance au chaos rarement répandue car, pour beaucoup de personnes, une bonne organisation est un système où tout est clair et bien agencé : les esprits ont été fascinés dans notre culture par les jardins à la française.

C'est un fait marquant de l'aventure rapportée ici de voir combien Mostafa Terrab a manifesté, et revendiqué, une tolérance au chaos, et incité ses collaborateurs à en faire de même. En tant que spécialiste de la théorie des systèmes, domaine dans lequel il a été un chercheur et un enseignant reconnu au MIT, il savait les effets systémiques de toute transformation. Plutôt que de croire que l'on pouvait les éviter, il défendait l'idée qu'il fallait en prendre son parti. Cela ne voulait pas dire tout laisser aller à vau-l'eau, mais fixer des repères d'une autre nature que les objectifs et les plans utilisés par temps calmes et horizons clairs.

### Miser sur les hommes

S'il est un grand classique des discours des patrons, c'est bien : « Il faut investir sur les hommes ». D'où viennent alors la morosité que l'on observe si souvent et les crises de confiance envers l'entreprise ? D'une duplicité des patrons qui tiendraient un double discours ? Ce n'est pas sûr. La plupart pensent vraiment que les hommes sont des facteurs essentiels de richesse, mais comment investir sur les hommes quand l'horizon est sans cesse changeant et les marchés versatiles ? Comment concilier les lois de la concurrence et la continuité des relations qui crée la confiance ? Comment donner

aux personnes le sentiment qu'on les reconnaît quand l'action que l'on doit mener les déstabilise ?

Entre les idées généreuses et les gestes qui les mettent vraiment en pratique, il y a souvent un abîme. On verra le soin extrême apporté à ce sujet par Mostafa Terrab. Cela s'est manifesté par des gestes publics qui ont marqué une attention et une volonté d'écoute envers les personnes jusqu'aux plus bas niveaux de la hiérarchie, mais aussi par une conception des rapports avec ses collaborateurs, que Pascal Croset a qualifiée d'art du management délibératif.

### Pouvoirs du rêve

Quand les hommes sont tirés par un rêve, ce qu'ils peuvent faire n'a pas de commune mesure avec ce qu'ils font par nécessité, par habitude ou par crainte. Les « plus lourds que l'air » rêvaient de voler ; c'était un rêve fou, mais qui a donné naissance à l'aviation. Encore ne faut-il pas poursuivre de pures chimères : il faut avoir la tête dans le ciel et les pieds sur terre, les pionniers de l'aviation étaient bien placés pour le savoir.

Les principes de réalité auxquels sont soumises les entreprises sont souvent très prégnants : résistance de la matière, inerties institutionnelles ou réglementaires, pression de la concurrence, résistances politiques, etc. Les rêves peuvent donc se briser rapidement sous le poids de ces contraintes, le réalisme conduisant à un *statu quo* résigné. Il n'y a guère de transformation profonde si les dirigeants n'arrivent pas à susciter et entretenir des rêves suffisamment durables pour que le management de l'entreprise en soit porteur et que les collaborateurs aient l'envie de s'y inscrire. Le cas de l'OCP est éclairant sous cet angle.

## DU QUOI FAIRE AU COMMENT FAIRE

Napoléon disait que la stratégie était un art tout d'exécution ; il en est de même pour les entreprises. Dans toutes les questions qui précèdent, le problème clé est peut-être moins celui de savoir quoi faire que celui de savoir comment faire.

### Les obstacles à l'observation des pratiques

Or, si la littérature en management est prolixe sur ce qu'il faut faire pour mener une stratégie, elle est peu diserte sur ce qui se passe vraiment quand

des dirigeants s'attachent à conduire la transformation de leur entreprise. Nombre de praticiens conviennent pourtant de l'importance qu'il y aurait à disposer d'analyses sur la façon dont les choses se déroulent vraiment, mais, quand on leur propose d'ouvrir leur entreprise à des chercheurs pour combler cette carence, ils voient généralement des objections : « Nous sommes dans une phase délicate, ce n'est pas le moment de déranger les gens, et de toute façon ils n'ont pas le temps ».

Quand il était interdit de disséquer les corps, la médecine produisait une littérature abondante, mais la connaissance médicale a vraiment fait un bond en avant quand on a pu procéder à des dissections. Pour les entreprises, il s'agit plutôt de vivisection et l'on peut comprendre qu'elles se déroberaient. C'est un obstacle majeur pour la recherche en management.

### Organiser des rencontres improbables

Il faut donc organiser des rencontres improbables entre des chercheurs et des acteurs prêts à s'ouvrir à l'observation et au questionnement. Cela demande de rares vertus, tant du côté des chercheurs que de celui des dirigeants.

Pour les chercheurs, c'est le risque de recueillir un matériau qui ne se love pas dans les nomenclatures académiques du moment, ce qui représente un danger pour leur carrière. Il leur faut donc le goût de l'aventure et une grande liberté de penser.

Pour les dirigeants, c'est laisser des curieux passer derrière les paravents que dressent les organisations pour gérer leur image, découvrir des hésitations, des conflits plus ou moins bien assumés, favoriser des critiques. Il faut donc suffisamment de force pour accepter l'épreuve.

J'ai employé à dessein l'expression *organiser* des rencontres improbables, car il ne suffit pas que chercheurs et praticiens décident de faire route ensemble, encore faut-il gérer la relation entre des partenaires aux visées différentes. Cela fait plus de trente ans que je m'exerce à cet art, mais le projet à l'origine du présent ouvrage est un des plus extraordinaires : une grande entreprise engagée dans une transformation radicale, propose, alors qu'elle est encore dans une phase délicate, de réaliser un ouvrage rendant compte de cette transformation, en nous laissant une grande liberté d'enquête et de restitution de nos observations. Les dirigeants ont donné leur accord pour que leur entreprise soit citée, ainsi, fait plus rare encore, que les noms des protagonistes. Cela permet de restituer le management dans sa dimension incarnée, engagée et assumée, et d'aller au bout d'une logique qui, désireuse