

INTRODUCTION

M. Mohamed Jetti est ouvrier mineur au sein du Groupe OCP, un des leaders mondiaux sur le marché du phosphate et ses dérivés. M. Mostafa Terrab est président-directeur général d'OCP. Ces deux hommes n'ont, *a priori*, rien en commun, si ce n'est d'être tous les deux marocains et de travailler à OCP, l'une des toutes premières entreprises industrielles du Maroc par son chiffre d'affaires.

Mohamed Jetti a son certificat d'étude. Sa vie professionnelle, comme celle de son père et de son grand-père, a été toute entière consacrée au travail de la mine de phosphate, notamment sur le site minier de la province de Khouribga. C'est dans cette province qu'OCP, en 1921, a commencé à exploiter son premier gisement de phosphate, il y a plus de 90 ans. L'activité de M. Jetti consiste à surveiller les opérations techniques d'extraction de la roche phosphatée. Cette roche est un minerai issu des sédiments marins constitués il y a des millions d'années. Elle représente un véritable « cadeau de la nature » pour le Maroc, le pays détenant plus de 50 % des réserves mondiales de phosphate.

Mostafa Terrab est titulaire d'un doctorat d'État en recherche opérationnelle, obtenu, en 1990, au sein du prestigieux Massachusetts Institute of Technology (MIT, Cambridge, USA). Il est diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées de Paris (1979). Il débute sa carrière professionnelle en tant que professeur assistant et chercheur au MIT (1986-1989), puis dans un centre de recherche de New-York (1990-1992). Il est chargé de mission au Cabinet royal (1992) et directeur de l'Agence nationale de réglementation de la télécommunication marocaine (1998-2002). Il occupe un poste d'économiste, en charge de la régulation mondiale des télécommunications, à la Banque mondiale (2002-2006). Il est nommé directeur général d'OCP en février 2006, sur décision du souverain du Maroc, le roi Mohamed VI. Sa responsabilité est de gérer un Groupe de près 23 000 salariés, qui réalise un

chiffre d'affaires de 7 milliards de dollars et qui est le premier exportateur mondial de phosphate sous toutes ses formes (minerai, acide phosphorique et engrais). Ce Groupe est une société anonyme dont le capital social est détenu à près de 95 % par l'État marocain et dont la valeur ajoutée a contribué à 6 % du PIB marocain en 2012.

Tout opposerait ces deux hommes ? Pas tout à fait. Ils partagent aujourd'hui, sur le plan professionnel, trois points communs. D'une part, la fierté d'appartenir à une entreprise dont les résultats industriels, commerciaux et financiers se sont redressés de manière spectaculaire et rapide, depuis l'arrivée de M. Terrab à la tête d'OCP. D'autre part, le sentiment profond d'avoir été, chacun à sa place, les artisans de ce succès par leur engagement quotidien dans la transformation de « leur » entreprise. Enfin, le privilège de travailler pour une entreprise citoyenne qui assume pleinement ses responsabilités environnementales et sociétales.

Lourdement endettée, structurellement déficitaire, faiblement innovante, OCP est aujourd'hui largement désendettée, largement excédentaire, transparente dans sa gestion, leader sur le plan technologique, novatrice dans ses pratiques.

Quelle est cette entreprise qui a pu, qui a su, opérer une telle métamorphose en aussi peu de temps ? Quelle philosophie managériale a inspiré la stratégie de transformation mise en œuvre ? Quel est le contenu concret de cette stratégie ? Quelles sont les leçons à tirer de cette expérience unique venue d'une entreprise du Sud ?

M. Jetti perçoit des réponses à ces questions. « Son » entreprise aujourd'hui n'est plus ce qu'elle était il y a encore à peine sept ans. Il a constaté, avec l'arrivée de M. Terrab, un effort sans précédent dans l'acquisition de nouveaux équipements et de nouvelles machines, dans l'ouverture de nouvelles mines, dans la mise en œuvre de nouveaux procédés industriels, dans l'élaboration de nouveaux produits. Ces investissements massifs ont transfiguré le paysage industriel qu'il connaît bien depuis son enfance. Ils ont modernisé son environnement de travail, amélioré ses outils de production, changé ses pratiques professionnelles, développé ses rendements de production et ceux de son équipe de travail. Il a observé un changement radical dans la considération dont il fait l'objet. Il se sent aujourd'hui reconnu, respecté, valorisé dans son métier de mineur.

Il a tout de suite perçu une cohérence dans la volonté de changement exprimée par la direction : d'un côté la modernisation du capital technique, de l'autre la valorisation du capital humain. Il a noté que ses relations professionnelles avec ses camarades et ses supérieurs étaient d'une tout autre nature. Il est aujourd'hui plus autonome, plus responsable, plus apte à agir et à décider. En même temps, il se sent plus solidaire de son équipe et sait qu'il contribue à la stratégie et à la performance globale de l'entreprise par son action quotidienne. Cela donne du sens à son action. Aujourd'hui, il perçoit l'importance et la nécessité d'enrichir son expertise du métier et

d'améliorer ses compétences générales pour progresser, se transformer, être en « mouvement ». Il adhère aux valeurs de progrès exprimées par la direction car ces valeurs ont pour lui un contenu concret et positif : un meilleur salaire, des embauches dans son équipe de travail, une amélioration de ses conditions de travail, une reconnaissance de son statut, un outil de production à fort contenu technologique, une perspective d'embauche pour ses enfants, du moins l'espère-t-il, au sein de sa nouvelle entreprise.

M. Terrab savait que pour transformer une entreprise aussi complexe il fallait une philosophie managériale basée sur une démarche stratégique et plus encore sur une réflexion globale autour du processus de transformation d'une entreprise de la taille d'OCP. Il opta au départ pour une démarche classique : tout d'abord, avoir une vision pour l'entreprise qui indique la direction vers laquelle l'organisation désire se projeter et qui crée une dynamique vers ce futur désiré. Ensuite, proposer les stratégies qui permettent de comprendre comment on s'oriente vers la direction annoncée et fixer des objectifs mesurables qui concrétisent ces stratégies. Enfin, annoncer des plans d'actions et les tâches concrètes pour atteindre les objectifs.

« Chemin faisant », la démarche mise en œuvre par M. Terrab sera moins conventionnelle : elle allait consacrer le savoir comme matière première d'OCP, non pas un savoir théorique déconnecté de l'action, mais au contraire la construction et la transformation des savoirs « dans » et « pour » l'action. La stratégie de l'entreprise allait devenir une pratique qui se matérialise dans l'action. Elle ne serait pas l'apanage des seuls dirigeants mais le résultat d'une activité sociale où chacun, à son niveau, participe à la « fabrique » de la stratégie du Groupe et contribue à sa performance globale.

En fait, MM. Jetti et Terrab, comme l'ensemble des collaborateurs du Groupe OCP, se ressemblent à bien des égards. Ils sont pleinement engagés dans le processus de transformation de leur entreprise. Ils en partagent les valeurs : la performance au service de la communauté internationale et marocaine ; les principes : l'acquisition de savoirs par et dans l'action ; les exigences : se transformer soi-même pour transformer l'organisation ; les finalités : être performants dans un environnement incertain ; les résultats : les améliorer dans une dynamique d'excellence.

C'est de cette entreprise et des hommes qui l'ont profondément transformée que nous allons parler dans cet ouvrage.

Celui-ci est le résultat d'une étude conduite par l'auteur dans le cadre d'une recherche universitaire. Nous voulons, ici, remercier tout particulièrement M. Mostafa Terrab pour la confiance qu'il nous a accordée, et M. Mohamed Soual, chef économiste OCP, pour le temps qu'il nous a consacré et les éclairages indispensables qu'il nous a donnés afin de mieux comprendre cette étonnante aventure humaine que constitue la métamorphose d'OCP.

Cette étude a fait l'objet, en 2010, d'une convention de recherche entre OCP et une équipe de recherche universitaire dont l'auteur a été le coordinateur scientifique. Cette convention portait sur l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) d'OCP¹. Elle s'est poursuivie par un partenariat de recherche entre OCP et l'auteur sur l'étude de la transformation industrielle de l'entreprise. L'ouvrage rend compte de cette étude tout en bénéficiant des réflexions conduites dans le cadre de la convention de recherche.

La transformation d'OCP, à la suite des nouvelles orientations stratégiques engagées par l'équipe de M. Terrab, suscite l'intérêt croissant de nombreux chercheurs ou praticiens. Un ouvrage récent a été consacré aux leçons de management « venues du Sud » tirées de cette « transformation » (Crozet, 2012)². Des articles ont été publiés qui analysent soit l'originalité de la démarche qui a permis de transfigurer OCP (Crozet et Drissi, 2012 ; Desportes et Drissi, 2013)³, soit la nouvelle stratégie RSE d'OCP, notamment à l'égard de ses parties prenantes (Donsimoni et Labaronne, 2014)⁴, soit encore sa stratégie innovante en matière d'écologie industrielle (Cerceau *et al.*, 2014)⁵. Deux communications ont été présentées dans des colloques internationaux : l'une sur les enseignements du modèle de gouvernance d'OCP (Labaronne, 2012)⁶, l'autre sur la culture d'entreprise d'OCP, à la suite de l'évolution de sa stratégie RSE (Dupriez et Vanderlinden, 2013)⁷.

Ces publications soulignent la curiosité d'observateurs, issus de disciplines académiques différentes, intrigués par l'évolution aussi spectaculaire qu'inattendue du Groupe OCP. Dans le prolongement de ces travaux, nous

1. Cette convention, sur une durée de deux ans, 2010-2012, avait pour thème : RSE, culture d'entreprise et développement territorial. Analyse monographique d'une entreprise publique marocaine : l'Office chérifien des phosphates. Le rapport de recherche a été rédigé par Daniel Labaronne (université de Bordeaux), en collaboration avec : Fatima Arib (université de Marrakech), Juliette Cerceau (Mines, Alès), Olivier Chavanon (université de Savoie), Myriam Donsimoni (université de Savoie), Pierre Dupriez (ICHEC Bruxelles), Nicolas Mat (Mines, Alès), Emna Gana-Oueslati (université de Tunis), Blandine Vanderlinden (ICHEC Bruxelles).
2. Crozet P., (2012), *L'ambition au cœur de la transformation. Une leçon de management venue du Sud*. Dunod, 2012, 242 pages.
3. Crozet P. et Drissi A., (2012), « OCP : anatomie d'une transformation radicale », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2012/6, n° 98, p. 22-29. Desportes V. et Drissi A., (2013), « La tolérance au chaos : un facteur d'efficacité ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2013/4, n° 102, p. 9-16.
4. Donsimoni M. et Labaronne D., (2014), « Responsabilité sociale d'une entreprise publique : une formalisation du jeu des acteurs », *Management International*, à paraître.
5. Cerceau J., Donsimoni M., Labaronne D., Mat N., (2014), « La mise en œuvre de l'écologie industrielle dans les territoires industriels-portuaires en Afrique du Nord, cas de Jorf Lasfar (Maroc) et Bejaia (Algérie) », in Labaronne D., coordinateur, *Villes portuaires au Maghreb acteurs du développement durable*, les Presses des Mines, à paraître.
6. Labaronne D., (2012), « Gouvernement d'entreprise et performances des établissements publics au Maroc, les enseignements du modèle de gouvernance de l'OCP », *Colloque Ecophosphates*, université de Nice, décembre.
7. Dupriez P. et Vanderlinden B., (2013), « RSE et culture d'entreprise au cœur d'un projet stratégique. Le cas d'une entreprise marocaine », colloque de l'AFMI (Association francophone de management international), *Ancrages culturels et dynamiques du management international*, Montréal, 8 et 9 juillet 2013.

proposons d'étudier la métamorphose d'OCP dans sept chapitres qui aborderont, sous des angles différents mais complémentaires, l'action transformatrice engagée par des femmes et des hommes fiers de partager la *success story* de l'un des plus grands groupes industriels d'Afrique.

Nous présenterons la stratégie globale d'OCP mise au service de la transformation industrielle du Groupe. Cette stratégie s'est déployée à travers sept composantes : industrielle, financière, juridique, organisationnelle, sociale, environnementale et commerciale. Nous détaillerons chacune de ces composantes en soulignant la cohérence de leur implémentation et la dynamique de leur interaction. Nous montrerons que le succès de chacune d'elle a contribué au succès d'ensemble de la nouvelle stratégie et a permis aux hommes et aux femmes d'OCP d'obtenir des résultats économiques sans précédent dans l'histoire de l'entreprise (chapitre 1).

Nous verrons comment les managers, puis l'ensemble des collaborateurs d'OCP, ont été amenés à prendre conscience de la nécessité du changement dans leur entreprise et dans leurs pratiques professionnelles. Nous porterons notre regard sur « l'organisation » OCP entendue comme « l'action de s'organiser » et non comme un « état », une structure donnée. Nous montrerons que tous les acteurs d'OCP ont participé à la « fabrique » de la transformation d'OCP. Cette démarche « participative » est apparue quelque fois confuse, chaotique. Mais de cette dynamique a émergé un nouvel équilibre organisationnel. Nous distinguerons trois phases dans ce cheminement : une phase de « déracinement », permettant « d'extraire » OCP de l'organisation ancienne ; une phase « d'exploration-construction », jetant les bases de l'organisation nouvelle OCP ; une phase de « stabilisation-institutionnalisation », renforçant les bases et consolidant l'édifice de l'organisation nouvelle « OCP ». Nous présenterons les résultats de ce processus à l'aune des performances économiques recouvrées de l'entreprise mais aussi à celle de ses capacités actuelles à faire face aux enjeux complexes et changeants de son environnement (chapitre 2).

Nous montrerons combien les performances économiques d'OCP sont nécessaires dans le contexte macro-économique marocain caractérisé par une croissance soutenue mais aussi par des déséquilibres internes et externes croissants. Nous soulignerons qu'OCP joue un rôle leader au sein des établissements publics du Maroc, qu'il est le premier contributeur au budget de l'État et le premier exportateur du pays. Au-delà de cette contribution essentielle aux grands équilibres macro-économiques du pays, nous mettrons en avant les apports d'OCP à l'amélioration de la productivité du travail du pays. Si OCP participe à la dynamique économique du Maroc, il est aussi un acteur majeur de la sécurité alimentaire mondiale. Nous évoquerons comment les femmes et les hommes d'OCP agissent en faveur d'une fertilisation raisonnée, fertilisation qu'ils considèrent comme le vecteur d'une amélioration durable de la productivité agricole mondiale (chapitre 3).

Nous nous intéresserons au site chimique de Jorf Lasfar, site qui est appelé à devenir, à l'horizon de dix ans, la plus grande plateforme mondiale de production d'engrais phosphatés. Nous montrerons que cette plateforme est l'un des fers de lance de l'ambitieux programme industriel d'OCP : le doublement de la production d'engrais et le triplement de la production chimique. Nous étudierons le modèle d'économie industrielle de ce site en décrivant les avantages concurrentiels qu'en retire OCP : économies d'échelle, gains de productivité, innovations technologiques, transferts de connaissances, économie de réseau (chapitre 4).

Nous poursuivrons l'analyse de ce site en portant notre attention sur le modèle d'écologie industrielle d'OCP sur son site intégré, minier et chimique, de Khouribga et Jorf Lasfar. Nous montrerons comment les innovations technologiques d'OCP sont de nature à rapprocher développement industriel et préservation de l'environnement. Ces innovations visent à réduire l'empreinte environnementale du Groupe à travers une gestion durable de ses gisements de roches, une optimisation de sa consommation d'eau, une réduction de sa consommation d'énergie et une valorisation de ses déchets (chapitre 5).

Nous étudierons la spécificité de la gouvernance d'OCP en démontrant qu'elle repose sur un modèle qui associe les principes du *corporate governance* à ceux de la gouvernance cognitive. Nous montrerons que, sous l'impulsion de M. Terrab, le Groupe OCP a très vite adopté les bonnes pratiques de gouvernance, préconisées dans différents codes de bonne gouvernance des entreprises publiques : clarification des relations entre l'État actionnaire et l'entreprise ; transparence de l'information ; instauration de dispositifs de contrôle interne, de *reporting* et d'appréciation des performances. Mais, nous verrons qu'à l'initiative de M. Terrab, également, d'autres modalités de gouvernance ont été mises en place. Elles s'appuient sur une conception cognitive de la gouvernance qui prend en compte l'importance de la connaissance et le rôle de l'incertitude dans le management. Nous soulignerons la complémentarité de ces deux formes de gouvernance et leur contribution au succès de la transformation d'OCP (chapitre 6).

Nous terminerons cet ouvrage en faisant la synthèse des actions économiques, sociales et environnementales qui ont été engagées depuis l'arrivée de M. Terrab à la tête d'OCP. Ces actions transformatrices ont contribué à faire évoluer le statut de cette entreprise vers celui d'une « entreprise positive ». Nous défendrons l'idée qu'OCP incarne aujourd'hui ce nouveau type d'entreprise qui crée de la valeur économique à long terme tout en assumant ses responsabilités sociétales liées aux impacts économiques, sociaux et environnementaux de ses activités. Cet engagement responsable est en rupture avec celui qui prévalait jusqu'alors et qui forgeait l'image « négative » d'OCP. Nous concluons sur l'analyse des motivations qui incitent les dirigeants d'OCP à transformer leur entreprise en « entreprise positive ». Nous mobiliserons les apports récents en psychologie et en économie com-

portementale pour tenter d'expliquer ces motivations qui, au-delà des seuls enjeux économiques, relèvent, selon nous, d'une démarche citoyenne et éthique pour des dirigeants à la tête d'un des plus grands groupes industriels africains (chapitre 7).