

Pascal Croset
Ronan Civilise

--

intodyn
éditions



L'entreprise et son mouvement

Acte 1

« Libérons les énergies »



Le 4 avril 2016, une grande entreprise industrielle lançait son « mouvement » : un vaste et ambitieux processus de libération des énergies destiné à soutenir un nouveau cycle de développement.



Ce livre en retrace l'origine, les fondements et le déroulement. Pourquoi engager un tel processus alors que l'entreprise était déjà leader de son marché ? Mais surtout : comment opérer ? Les entreprises dites « libérées » commencent à être mieux comprises, mais rares sont les témoignages et les éclairages portant sur le processus qui a permis cette libération. Et plus rares encore sont les témoignages concernant les grandes entreprises, qu'on pense volontiers irréformables.

Au fur et à mesure de la découverte de la matière très concrète de ce « mouvement » apparaît son véritable enjeu : l'émergence d'un modèle d'entreprise, avec une certaine idée de l'homme et du collectif.



Prix : 10 €

Pour la version papier de ce livre
ISBN 978-2-9559131-0-9



L'entreprise ———— ②

et son mouvement

Acte 1

« *Libérons les énergies* »

Pascal Croset  Ronan Civilise

L'ENTREPRISE ET SON MOUVEMENT

—
Acte 1

« *Libérons les énergies* »



SOMMAIRE

Ouverture	7
-----------	---

UNE IMPULSION

L'exigence n'est pas une option	11
Le travail d'une équipe de direction	19
Des repères libérateurs	27
Un discours de vérité	35

LE MOUVEMENT

Contagion et mutation	45
L'advice Process	55
La conscience collective du mouvement	65
Interactions et dialogue fertile avec l'équipe de direction	77

VERS UN NOUVEAU SYSTÈME DE MANAGEMENT

Parcours et regards individuels	93
Retour sur le mouvement : intention initiale et résultats	101
Nature du mouvement et bascule	113
Conclusion introductive : vers un nouveau système de management	121
Regard Int & Dyn	129
Postface	137
Les Auteurs et Int & Dyn	142

La numérotation des pages est identique à celle du livre papier.

Celui qui ne croit pas au hasard ne s'étonne pas de voir sonner à sa porte – ou à son téléphone – un ami dont il n'a plus de nouvelles depuis quelques années, avec une invitation pour embarquer, le lendemain, pour une nouvelle et grande aventure...

Aussi n'y a-t-il pas de surprise au coup de fil de Vincent Lenhardt évoquant le groupe OCP et le nouvel et ambitieux projet de son président, Mostafa Terrab. Il tient en quelques mots : « libérer les énergies de tous les collaborateurs pour emmener l'entreprise dans un nouveau cycle de développement ».

Si nous ne connaissons pas déjà, et Vincent, et l'OCP et, dans une moindre mesure, Mostafa Terrab, nous prendrions un tel énoncé avec la méfiance et le recul qui s'imposent, voire avec une pointe d'ironie.

Mais la provenance et la signature d'une telle volonté ne laissent aucune place au doute. Cette aventure va se faire, elle va être puissante, difficile, elle va déplacer des frontières, inventer des formes nouvelles de management et, qui sait, d'entreprise...

Pascal Croset et Ronan Civilise

PREMIÈRE
PARTIE

*Une
impulsion*

L'EXIGENCE N'EST PAS UNE OPTION

À quoi bon changer une dynamique qui gagne ?

Le groupe OCP, leader mondial du marché des phosphates et de ses dérivés (notamment les engrais), est installé depuis plusieurs années dans une position que ses concurrents lui envient. Les indicateurs industriels, commerciaux, financiers sont au beau fixe.

Cette position a été acquise de haute lutte. Celle de la transformation radicale d'une entreprise qui, en 2006, devait de ne pas être en faillite au seul fait d'avoir un actionnaire public, l'État marocain. Une transformation qui s'est opérée sans licenciements, sans apport de capital par l'actionnaire et sans vente par appartements des parties rentables. Une transformation « managériale » pourrait-on dire, à condition de bien y inclure à la fois managers et managés.

C'est donc au prix d'une impressionnante transformation que le groupe est devenu la référence et le leader d'un secteur complexe et hautement concurrentiel.

Alors, quel est le problème ? Pourquoi ne pas « simplement » consolider les acquis, se consacrer à une lutte

concurrentielle qui reste exigeante malgré la position de l'OCP? Qu'est-ce qui va pousser le président du groupe à mettre son équipe de direction sur la voie d'une nouvelle mutation de l'entreprise, car c'est bien de cela qu'il va s'agir?

En fait, le président Terrab a incarné une figure très classique, celle du dirigeant à la fois visionnaire et « paranoïaque ». Ce dernier terme étant entendu au sens que lui a donné Andrew Grove, dirigeant d'Intel, dans un livre célèbre¹. L'idée de fond qu'il développe dans cet ouvrage, d'autant plus pertinent qu'il est le miroir de ce qu'a été la pratique de son auteur, c'est que tous les marchés, tous les secteurs sont en constante et profonde évolution. Ce qui est stable ne l'est qu'en apparence. Aussi, le rôle premier du dirigeant c'est d'avoir cette vision, cette crainte aussi, de ce qui va transformer demain l'équilibre apparent du marché. Technologie, alliance, crise économique, sociale ou écologique... tout peut être de nature à opérer ce que Grove a qualifié d'« *inflexion stratégique* » d'un marché. Celui qui subit ces inflexions, au mieux souffre, au pire disparaît. L'enjeu premier du dirigeant, c'est de s'assurer que l'entreprise soit en capacité d'anticiper de telles inflexions et, si possible, d'en être à l'origine.

M. Terrab considère, à la lecture du contexte général de l'OCP, que des évolutions fortes se préparent et que certaines constituent des menaces, à l'exemple de possibles innovations de rupture, qui produiraient des alternatives aux engrais phosphatés traditionnels, ou qui en changeraient radicalement le rendement.

1 • *Only the Paranoid Survive*, Andrew Grove, 1997, Harper Collins Business.

La mesure des risques, des menaces, n'est cependant qu'une de deux facettes de la réflexion du président, de ce qui va le pousser à enclencher une nouvelle dynamique. Car l'enjeu, notamment pour un leader comme l'est l'OCP, c'est tout autant d'anticiper les menaces que de marquer l'avenir de sa propre volonté, c'est-à-dire de saisir et de créer des opportunités nouvelles. Dans un marché faiblement concurrentiel et technologiquement stable, le leader peut avoir la tentation de gérer sa rente, même si c'est ontologiquement contraire à l'esprit même d'entreprise. Mais dans un secteur fortement concurrentiel comme celui de l'OCP, le leader qui attend, même s'il est prêt à faire face aux menaces, n'est déjà plus un leader.

Ces deux facettes de l'intention – se prémunir des menaces et dessiner l'avenir – expriment des états d'esprit fort différents, l'un défensif, l'autre volontariste. Et pourtant ils sont profondément et même naturellement complémentaires, le plus grand risque étant de ne pas saisir les opportunités. C'est ainsi que les deux voies que va entrouvrir le président répondent indistinctement aux deux enjeux.

La première voie est celle d'être toujours plus compétitif. La compétitivité, c'est une arme vis-à-vis des concurrents, vis-à-vis de nouveaux entrants, et c'est un levier pour toute forme de développement. La seconde voie, c'est la diversification, mais pas une diversification tous azimuts et dont la seule finalité serait d'équilibrer le risque d'un portefeuille d'activités. Non, une diversification qui étende le périmètre d'activités du groupe tout en restant dans sa vocation. Le marché de l'OCP, on l'a dit, c'est le phosphate et ses produits dérivés. Soit. Mais sa vocation explicite, outre le fait de contribuer au

développement du pays, c'est d'être partie prenante de l'enjeu de sécurité alimentaire à l'échelle du monde et de développer une agriculture durable. La conviction du président, c'est que l'avenir du groupe se situe dans cette voie et que cela induit un cycle de développement nouveau et complémentaire des activités existantes.

Mais le groupe est-il capable de s'y engager ?

Il développe de nouveaux produits mais il n'a pas encore une capacité d'innovation à hauteur d'une ambition qui nécessite des sauts, si ce n'est des ruptures. Il est international, si l'on considère qu'il opère sur les cinq continents, mais sans avoir un état d'esprit véritablement mondial. Il connaît ses clients et développe des savoirs sur le monde agricole, mais il n'a pas cette « *farmer intimacy* » qui en ferait un vrai connaisseur et un acteur clef de l'agriculture. Enfin, le groupe OCP est à la pointe de certaines technologies, notamment celles qui sont liées à son activité industrielle, mais qu'en est-il de sa capacité à intégrer la révolution du digital ?

Ces interrogations sonnent et résonnent en écho au précédent cycle de transformation du groupe et à cette notion d'« *ambition transformatrice* » à laquelle nous l'avons apparenté². Par ambition transformatrice, on entend une ambition que l'entreprise est incapable de satisfaire au moment où elle l'énonce. Mais pour autant, quoi de plus légitime, accessible et réaliste, si l'on compte sur la capacité des individus et des communautés humaines à créer,

2 • Le lecteur curieux pourra se rapporter au livre *L'Ambition au cœur de la transformation : une leçon de management venue du Sud*, Pascal Croset, éditions Dunod, prix Manpower-HEC 2013.

à développer des savoirs et des savoir-faire, à concevoir de nouveaux outils, et parfois à définir de nouvelles constitutions, de nouvelles façons de travailler ensemble?! Une ambition qui nécessite et appelle une transformation.

Le président Terrab, et avec lui tous les salariés qui ont vécu le premier cycle de transformation, gardent en mémoire un parcours de plusieurs années, particulièrement exigeant et difficile. Le nouveau cycle, dont le président dessine à peine les premiers contours, va bénéficier d'un contexte très différent et inviter à des perspectives de transformation *a priori* bien plus aisées, ou sereines. Car la principale différence, c'est la situation du groupe lui-même. En 2006, nous l'avons dit, la situation était en tous points catastrophique, alors qu'en 2016 le groupe est florissant. Il n'est pas question de survie, mais d'envisager un nouveau cycle de développement depuis le confort relatif de la position de leader. Un confort qui peut s'avérer trompeur et même mortifère si l'on s'y installe trop longtemps, si l'on oublie la volonté d'entreprendre, si l'on oublie l'exigence du leadership.

Cette forme d'exigence, emprunte d'humilité, est le pendant d'une ambition forte. Elle en est à la fois le vecteur et l'antidote, en ceci qu'elle prévient contre toute forme d'hubris, d'arrogance. Ce faisant, cette exigence ramène l'entreprise à sa vraie nature, une condition où rien n'est jamais acquis.

Plusieurs fois, au cours des mois qui vont suivre, le président répétera :

« Nous avons le devoir de nous poser ces questions, d'adresser ces défis, et nous avons la chance de pouvoir le faire sans être sous la menace de l'urgence. »

Un dernier élément de contexte va non seulement créer des conditions favorables, mais au-delà de cela va inspirer l'approche. Il tient en un chiffre : en dix ans, la moyenne d'âge des salariés d'OCP a diminué... de dix ans (passant de 45 ans à 35 ans)! La réalité que synthétise ce chiffre ne peut que sauter aux yeux de toute personne qui se serait absentée quelques années de l'OCP.

La jeunesse n'a pas le monopole de l'énergie, mais elle a une vitalité, c'est-à-dire une manifestation de cette énergie que perdent petit à petit les membres d'un système, surtout si celui-ci épuise et dissuade les énergies de s'exprimer.

L'analyse, ou l'intuition que développe le président Terrab, c'est que le groupe dispose bien en son sein de l'énergie nécessaire à la réalisation de son ambition. Mais il pense aussi que cette énergie est enfermée dans un système qui, si l'on n'y fait rien, va épuiser sa vitalité.

« Libérer les énergies pour permettre au groupe d'opérer le cycle de développement dont il a besoin. »

« Énoncer le cycle de développement qui va appeler, puis permettre la libération des énergies. »

TOP x (BOTTOM / UP)

Un pouvoir peut-il se réformer, non pas lui-même (seul), mais de lui-même (à partir de sa propre volonté)? Se réformer en profondeur, c'est-à-dire jusqu'à faire évoluer certains de ses principes, changer des équilibres, produire de nouvelles façons de se penser et de s'organiser, de s'implanter dans le quotidien?

Dit autrement, que peut-on attendre d'une démarche *top-down* qui mettrait en œuvre une dynamique résolument *bottom-up* visant, entre autres, à reconfigurer la nature du lien entre *top* et *bottom*, et plus largement du lien entre tous les acteurs?

L'entreprise, qui est un lieu de pouvoir et de pouvoirs, est aussi un espace qui, malgré sa complexité, permet que ces questions soient mises à l'agenda et éprouvées de manière à la fois délibérée (vouloir) et expérimentale (essayer).

Et aussi complexe et indéfinie qu'elle soit, l'entreprise reste une organisation humaine « attrapable » par ses propres acteurs en vue de se réformer, plus aisément en tout cas qu'une nation ou un continent, par exemple, où des questions similaires peuvent se poser...

LE TRAVAIL D'UNE ÉQUIPE DE DIRECTION

À quoi sert une équipe de direction ?

Rien de provocant ou d'irrespectueux dans cette interrogation. Juste le miroir de tant d'équipes rencontrées au fil de nos missions, ayant des modes de fonctionnement si différents que le seul point commun évident serait cet énoncé de la fonction, dite « de direction ». Oserions-nous dire que ces structures ont aussi trop souvent en commun le fait « d'assez mal fonctionner », de l'avis même de leurs participants ?

La réponse à la question du rôle d'une équipe de direction est donc singulière, elle renvoie à la particularité de chaque situation. Et il est bien rare que la question soit explicitement posée, même lors de ces fameux *team building*... C'est pourtant à cette interrogation que l'équipe de direction de l'OCP va être confrontée, par son propre président. De manière indirecte dans un premier temps, mais très vite de façon on ne peut plus explicite. De sorte que le mouvement de libération des énergies que va connaître le groupe, et dont on aurait pu penser qu'il soulage l'équipe de direction d'une part

de son activité, va au contraire la mettre au travail d'une façon particulièrement exigeante.

Un mot sur cette équipe, avant de la voir engager ce travail. Sa structure tout d'abord. Une équipe de treize personnes : un président-directeur général, quatre directeurs généraux adjoints et huit directeurs exécutifs. Les quatre DGA ont, du moins en théorie, un rôle qui est moins décisionnel que tourné vers l'avenir : instruire et préparer des sujets de développement, de long terme, ainsi que de soutien aux grands projets transverses.

Les huit directeurs exécutifs assument les charges de directions opérationnelles classiques (direction financière, direction commerciale, capital humain, opérations industrielles, développement industriel, stratégie, juridique et communication). À l'exception de deux DGA, la direction générale a une forte ancienneté dans l'entreprise, mais une grande majorité de l'équipe est installée dans ses fonctions de façon très récente. C'est le début d'une histoire.

VISION ET MÉTA-COMMUNICATION

Le travail va débiter dans le cadre du *strategic committee*, rassemblant le président et les quatre DGA. Il va porter sur la vision, exercice *a priori* on ne peut plus classique : quels sont, à moyen et long termes, les principaux enjeux du groupe ?

L'exercice aurait effectivement pu être mené de façon classique si le président n'avait pas décidé que l'ensemble de la démarche allait être accompagné par Vincent

Lenhardt. Vincent est celui qui a introduit le coaching en France dans les années 1980. Il est l'auteur de nombreux best-sellers de coaching et de management³ et préside Transformance Pro. C'est un praticien qui travaille tout autant le sujet (ici, la vision) que les acteurs (en l'occurrence, l'équipe de direction). Pour cela, il commence par amener les personnes à travailler sur la façon dont elles communiquent entre elles. C'est un volet interpersonnel, mais aussi très personnel. Ce travail semble à certains inutile : « On sait se parler tout de même ! » Mais ce n'est pas de parler qu'il s'agit. Il s'agit de conduire une réflexion, de long terme, engageante, complexe, où des confrontations fertiles doivent pouvoir prendre place. Nous ne convaincrions pas ici les sceptiques. Mais nous affirmons, avec Vincent, que les conditions pour avoir des échanges de qualité appellent un travail sérieux et appliqué, à la fois individuel et collectif.

Sur le fond, l'équipe va tout d'abord réaffirmer, et ainsi se rapprocher, certains éléments touchant à la nature et à la vocation de l'entreprise. C'est une entreprise de droit privé, mais à capitaux d'État, qui œuvre pour le développement du pays, dont elle est le premier employeur privé et le premier exportateur national. Nous avons déjà souligné le fait que c'est un acteur clef du marché des phosphates, ayant à ce titre un rôle et une responsabilité au regard des enjeux de sécurité alimentaire à l'échelle du monde. L'OCP a également une responsabilité environnementale, du fait d'être une industrie d'extraction minière et de

3 • Son dernier livre : *Mes dix stratégies de coaching : pour une co-construction de la liberté et de la responsabilité*, 2016, InterÉditions.

transformation chimique. C'est enfin une entreprise qui a presque cent ans. Cela fait de ceux qui ont la responsabilité de la diriger aujourd'hui les héritiers de générations de femmes et d'hommes qui ont fait de l'OCP ce qu'elle est. Ce groupe, c'est aussi un patrimoine...

Une fois ce cadre de référence réaffirmé, et cela a pris le temps qu'il faut pour s'en imprégner et pas uniquement l'énoncer, le *strategic committee* a travaillé sur les éléments de vision. Ils y ont retrouvé et approfondi les intuitions du président. Tout d'abord la nécessité d'un nouveau développement fondé sur une diversification large, mais cohérente : aller au-delà du phosphate, y compris à partir du phosphate (par exemple par la valorisation de tous ses sous-produits). Étendre l'activité de l'entreprise pour répondre à une approche élargie de sa vocation. Et enfin développer une dimension véritablement mondiale.

C'est à ce moment que Vincent Lenhardt a introduit une notion qui allait s'avérer très structurante. La notion de « deuxième courbe⁴ ». Elle va inscrire et situer dans le temps la dynamique de travail sur la vision, et ainsi lui donner un sens particulier. Ce que l'entreprise a vécu ces dix dernières années, c'est un cycle, un cycle de transformation et de développement, une première courbe. Un cycle dont la situation actuelle pourrait marquer un apogée, voire déjà le début d'une forme de déclin. Et ce déclin, il n'est possible d'y échapper que si l'on fait l'effort nécessaire pour initialiser une nouvelle courbe, qui prendra appui sur la première pour

4 • Issu du livre *Le Temps des paradoxes*, de Charles Handy, 1995, Village Mondial.

échapper au destin qui lui est promis. L'enjeu, le défi de la deuxième courbe, c'est de se réinventer sans être sous la menace d'une crise...

Nous souhaitons ici poser un marqueur, attirer momentanément l'attention sur cette notion d'articulation entre la première et la deuxième courbe et prendre rendez-vous avec le lecteur à la fin de l'ouvrage. Car ce n'est qu'*a posteriori* que les acteurs de cette aventure managériale vont prendre pleinement conscience du rôle de la première courbe dans la capacité à générer la deuxième. Cette prise de conscience sera essentielle pour la suite, en ancrant une dynamique devenue puissante dans des fondements déjà présents. Cela jouera une fonction d'efficacité et de sécurisation et sera très éclairant sur la nature même de la dynamique et sur son rapport au temps. Nous y reviendrons donc à la fin...

LA FORCE DE L'INTENTION

Le *strategic committee* a ensuite longuement fait le lien entre des éléments de stratégie et de vision (activité, positionnement...) d'une part, et des éléments touchant à la dynamique interne de l'entreprise d'autre part. Cette sorte de regard sur soi-même, sur ce qu'est l'entreprise aujourd'hui, s'est exprimé sans concession, sans fard. Un discours de vérité qui, plus tard, en permettra d'autres. L'image qui en ressort est duale.

Il y a cette formidable confiance en soi que donne la « première courbe », ses réalisations objectivement hors du commun et, plus largement, la fierté des origines. Il y

a cette puissance installée, cette potentialité à aller loin et à réaliser beaucoup.

Mais il y a aussi un regard dur sur une entreprise encore trop centralisée, pas assez moderne, pas assez agile, trop bureaucratique. Une entreprise en défaut de réactivité et d'innovation. Une entreprise qui ne permet pas assez à ses membres d'exprimer leur potentiel, les contraignant dans un système où agissent des forces de rappel, des « démons » du passé : le poids du hiérarchique, la figure du « chef », le fonctionnement en silo, la lourdeur du siège...

Le constat initial du président est bien confirmé : l'entreprise OCP telle qu'elle existe actuellement, et que toutes sortes d'indicateurs permettent à juste titre de qualifier comme très performante aujourd'hui, n'est pas celle qui pourra faire face à ces nouveaux défis du futur, à la vision et à l'ambition que l'on a exprimées.

La voie à suivre se dessine cependant. Le président en énonce les contours. Et il ne l'exprime pas en termes de résultats stratégiques à atteindre, mais de processus à mettre en œuvre, celui de la libération des énergies des salariés de l'entreprise.

Le président précise qu'il ne s'agit pas pour lui d'un projet « technique », consistant à faire évoluer la fonction managériale, à mettre en place des dispositifs d'expression des collaborateurs, une sorte de dynamique de cercles de qualité nouveau format. Parce que ce ne serait pas suffisant pour éviter les retours en arrière. Le président rappelle que le succès de la première courbe s'est fondé, déjà et en grande partie, sur une dynamique de libération des énergies, particulièrement à l'échelle industrielle. Il en

reste plus que des traces mais, incontestablement, un phénomène trop complexe pour être saisi et compris à ce jour a ramené l'entreprise sur une part importante du mode de fonctionnement précédent. C'est pourquoi le sujet qui est remis sur la table et à l'ouvrage doit l'être à une autre échelle, avec une autre intensité, et surtout avec une autre approche et selon des modalités elles-mêmes renouvelées. Mais c'est surtout l'intention qui s'énonce autrement. La finalité n'est pas de changer d'organisation ou de management, mais de modèle d'entreprise.

Le travail de l'équipe de direction ne fait que commencer. Le sujet qui vient d'être mis à l'agenda du groupe ne va pas être délégué à quelque chef de projet ou *task force* dédiée. C'est un chantier de direction d'entreprise. Une direction qui est à la fois pilote et sujet. Car sa propre transformation fait partie intégrante de l'équation...

L ' H O R I Z O N

Une réponse, encore faut-il qu'elle soit pertinente, nous dit, au mieux, où l'on est.

Une question, posée avec acuité, nous dit où l'on va. Se demander si l'on doit changer de place, c'est déjà être prêt à la quitter. Se demander où aller, c'est déjà être en chemin.

Qu'est-ce qui peut bien mettre l'homme en situation de s'interroger? Et si, pour commencer, il suffisait de lever la tête et de porter son regard au-delà de soi et au-delà de sa propre maison?

Qui peut en effet regarder l'autre dans les yeux et ne pas s'interroger? Qui peut tendre le regard vers la ligne d'horizon et ne pas être saisi, d'abord par un certain trouble des sens, puis par un questionnement?

DES REPÈRES LIBÉRATEURS

« En tant qu'équipe de direction, nous avons exprimé une vision. Nous l'avons installée comme le rebond d'un cycle de développement qui commençait à perdre sa vitalité. Nous avons associé cette vision à un enjeu de transformation profonde de l'entreprise, par et pour la libération durable de ses énergies. Nous savons qu'il s'agit d'un projet qui non seulement nous concerne, mais aussi nous implique et nous engage. »

Soit. Mais comment faire ?

La question n'a rien d'angoissant. Lorsqu'on est installé dans une ambition forte, la difficulté du « comment ? » n'est pas une limite. Mais c'est un sujet, un vrai sujet !

Quelques éléments de réponse ont été posés, et les premiers l'ont été par le président : « *Cette démarche ne sera pas conduite par des équipes de consultants qui déploieraient leurs méthodes, et encore moins par des consultants classiques.* » D'où la présence de Vincent Lenhardt, d'où également notre présence, c'est-à-dire celle d'Int & Dyn, à l'initiative de Vincent, pour l'appuyer dans la conception et la mise en œuvre de ce « comment ? »

La feuille n'est pas totalement blanche à ce moment de notre entrée dans la dynamique. Outre la volonté de

« faire autrement », il y a déjà quelques éléments de définition à partir desquels concevoir un dispositif d'appui. Tout d'abord trois grands thèmes, qu'on appellera des *streams* : « mondial », « digital » et « *learners* ». Et ensuite l'idée que des collaborateurs seront appelés à librement exprimer des propositions dans le cadre de ces grands thèmes.

C'est aussi le moment où nous rencontrons celui qui n'est pas encore officiellement le chef de projet de l'opération. Il est responsable du contrôle de gestion au sein de la direction financière et c'est à lui que le président a pensé, probablement après en avoir discuté avec d'autres membres de la DG, pour être le porteur opérationnel du projet.

Le travail auquel nous nous sommes alors livrés pourrait être qualifié de conception d'une architecture. Une structure qui pose, dans le temps, des repères pour l'action collective, en l'occurrence celle qui vise la libération des énergies. Nous disons conception, mais c'est en fait de co-conception qu'il s'agit. Tout en étant dans une posture de prestataires externes, ayant un rôle et une valeur ajoutée spécifiques, il n'est pas une idée, pas une proposition qui ne soit le fruit de l'échange et de l'interaction. Ce point est très important. Le « nous » que l'on trouve dans ce texte, à chaque fois qu'il sera question d'idée ou de réflexion, ne saurait être dissocié des acteurs de l'OCP.

Ce qui émerge très rapidement, alors que nous sommes dans cette phase de conception, c'est qu'il ne s'agit pas de structurer un « projet ». La démarche aurait même plutôt des caractéristiques inverses à celles d'un projet.

La première de ces caractéristique tient au fait que ce vers quoi l'on tend est indéfini. Il s'agit de donner corps à ce que sera la deuxième courbe, le nouveau cycle de

développement du groupe. Si l'équipe de direction sait en donner quelques grandes lignes, elle ne peut, et ne veut, en projeter le résultat. C'est justement la dynamique de libération des énergies qui doit fabriquer ces résultats.

Ensuite, la dynamique qui va se lancer n'a pas de fin, pas de terme, du moins pas de fin programmée, prévue, ni même voulue.

Ni résultat défini, ni durée déterminée et encore moins de chemin tracé à l'avance... Cette dynamique n'a décidément rien d'un projet! Ce serait même un anti-projet, marqué par la volonté d'échapper au format – formatage – du management de projet. Si ce n'est pas un projet que nous cherchons à structurer, de quoi peut-il bien s'agir?

D'un mouvement.

C'est ainsi que nous allons le nommer. Se définir comme un non-projet ou un anti-projet c'est assumer, et même revendiquer et préserver l'incertitude et le caractère émergent de la dynamique que l'on souhaite générer.

On le voit bien, derrière ce premier élément de définition (« mouvement » *versus* « projet »), il y a un principe ou des principes assez structurants. Et ce sera également le cas pour chacun des quelques points clefs de l'architecture de ce mouvement. Ce sont des points techniques, mais ils portent les fondements de l'approche. Ils incarnent l'intention et la traduisent dans le réel et le visible. D'où l'importance de les énoncer, de les partager et de les discuter avec l'équipe de direction.

Sans entrer dans le détail de cette ingénierie, en voici trois des principaux éléments.

LES PERSONNES ENGAGÉES

Pour résumer l'initialisation du mouvement de libération des énergies, on pourrait dire qu'il va être proposé à une soixantaine de personnes de s'inscrire dans un des trois grands *streams*, afin d'y être force de proposition.

Pourquoi partir avec un petit noyau (qui plus est choisi par le management), alors que l'intention est de libérer toutes les énergies de l'entreprise? N'est-ce pas contradictoire?

La critique peut s'entendre, et la question s'est posée. L'histoire donnera cependant raison à l'option qui a été retenue. Le premier élément de doctrine qui a fondé cette approche, c'est l'idée triviale que si l'on fait changer un système à partir de lui-même, c'est bien en partant de ce qu'il est. En l'occurrence, c'est la hiérarchie de l'entreprise qui pose – hiérarchiquement – les premiers actes de transformation de l'exercice de cette hiérarchie! Il y a, à l'origine du mouvement, des choix et des décisions qui se posent et qui s'assument.

Le deuxième point justifiant le fait de partir d'un noyau relativement restreint de personnes tient au fait que le défi et la difficulté sont tels que l'enjeu est de réussir absolument le premier pas. Le faire à une échelle réduite, c'est se donner l'opportunité d'avoir une visibilité du pas que l'on fait, et ainsi d'être mieux en capacité de le corriger, de l'ajuster... Toujours cette idée d'agir à une échelle « attrapable ».

Le troisième point, en écho et complément indispensable et direct au précédent, c'est la volonté ferme et explicite d'opérer ce changement d'échelle le plus vite

possible. Partir « petit », mais en pensant « grand » dès l'origine, réussir le premier pas, mais avec l'idée de vitesse et de déploiement.

TRAVAILLER SUR DES « SITUATIONS »

Le deuxième point d'apparence « technique » et qui s'avérera très structurant invite à s'inscrire aux antipodes d'une démarche de « créativité », de *brainstorming*, dont la boîte à idées peut être un symbole. Car ce que l'on va demander aux acteurs au sein de chacun des trois *streams*, c'est de conduire une réflexion assez approfondie pour qu'elle débouche sur des propositions, mais en prenant bien soin d'y inclure les conditions de leur mise en œuvre. Ne pas dissocier l'idée de sa traduction opérationnelle, la finalité des modalités.

Pour cela, nous avons proposé la notion de « situation⁵ », définie de manière très intuitive comme des « situations concrètes », c'est-à-dire des « sujets qui se posent », des « problèmes qui sont là »... L'idée était de faire en sorte que les collaborateurs OCP participent à la réflexion sur les grands thèmes de la deuxième courbe, mais qu'ils le fassent en s'ancrant dans leur réel, plus précisément dans leur façon de penser le réel à partir de leur expérience.

Prenons l'exemple du *stream* « OCP mondial ». On ne leur demande pas « comment l'OCP peut développer

5 • Nous avons déjà proposé ce terme et utilisé cette notion dans un sens très proche lors d'une mission de prospective à grande échelle menée au sein du groupe La Poste, en France. Et c'est à madame Édith Heurgon qu'on le doit.

sa dimension mondiale? », mais « quelles sont les situations concrètes où la dimension mondiale de l'OCP se joue? ». Les situations ainsi définies seront le point de départ et d'ancrage d'une réflexion ouverte sur ce qui peut et doit y être fait.

UN RENDEZ-VOUS AVEC L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Le troisième des éléments clefs de la démarche est un repère moins libérateur qu'attracteur. Le message donné aux salariés s'engageant dans la démarche, c'est qu'au terme de leurs travaux, il y aura un échange avec l'équipe de direction et que cet échange, ce rendez-vous, doit conduire à des décisions engageant l'entreprise.

Se présenter devant une direction générale est le plus souvent valorisant pour les collaborateurs, mais le faire avec une exigence de valeur ajoutée peut refroidir les ardeurs. Aussi, le pendant de cette exigence, c'est que le rendez-vous n'est pas fixé à l'avance. La rencontre et l'échange auront lieu lorsque les équipes seront prêtes, confiantes dans la valeur ajoutée qu'elles apportent.

Nous avons tenu à ce que cette démarche, dont nous venons d'énoncer les principaux éléments, soit présentée à l'équipe de direction et discutée, car les modalités sont aussi importantes et engageantes que les finalités. Il ne s'agit évidemment pas de discuter de tous les détails, mais de repérer dans la dimension opérationnelle de la démarche ce qui, justement, ne relève pas du détail, ou

alors du détail critique, celui dont va dépendre le succès de l'opération.

Une demi-journée de travail avec l'équipe de direction a ainsi été consacrée à la démarche, et la discussion a assez rapidement mis en évidence un point essentiel. Il faut absolument faire en sorte que les salariés choisis pour initier la démarche de libération des énergies n'apparaissent pas, et ne se sentent pas eux-mêmes, comme une élite, mais plutôt comme des éclaireurs. Sans cela, la capacité du mouvement à s'étendre serait réduite à néant. Un autre élément, fondateur, va émerger de l'échange. Après deux heures de travail sur la démarche, le président se lève, prend un feutre et se met au *paper board*. En dessous des trois *streams*, il en dessine un quatrième et il l'appelle l'ancrage.

« Nous voulons que les propositions que nous feront les collaborateurs donnent lieu à des décisions qui nous engagent. Et nous espérons que ces propositions, parce qu'elles seront issues d'un processus différent, non hiérarchique, vont bouleverser l'entreprise, déplacer ses repères, son organisation. Mais pour que cela ait la moindre chance d'arriver, il faut mettre en appui à ces collaborateurs des compétences additionnelles capables de les aider à dessiner ces nouvelles organisations. Il faut que leurs propositions aient la force que donne la capacité à passer à l'acte, sans quoi cela restera des idées que le système se fera un plaisir de rendre inoffensives. »

V E R B A T I M

La parole des gens... L'expression individuelle... Ces mots qui font des phrases. Ces phrases qui échappent au formatage, que ce soit celui de la communication, qui les normalise, ou de l'expertise, qui les remet en ordre.

Une parole qui s'écrit, qui s'inscrit, qui de ce fait prend une autre forme, mais garde tout son poids. Le verbatim est cette alliance entre l'écrit et la voix. S'il ne peut conserver l'intégralité du souffle originel, il en étend cependant la durée de vie et la portée.

Si et seulement s'il est, et reste, fidèle à la parole, alors il en conserve le sens et n'en perd pas tout à fait la sensibilité, voire l'émotion.

Et si la libération des énergies commençait avec la libération de la parole ? Une parole dont on n'aurait pas peur et que l'on respecterait assez pour ne pas la dénaturer ?

UN DISCOURS DE VÉRITÉ

L'équipe de direction a assez avancé dans le partage de la nécessité et de l'ambition de ce « non-projet » visant à libérer les énergies et à générer un nouveau cycle de développement du groupe. Elle a assez avancé pour décider de son initialisation.

« *Allons-y!* »

Le principe d'un *kick off* est arrêté. Une journée entière, avec l'équipe de direction, avec les soixante personnes pressenties pour faire partie de la première vague de collaborateurs à qui l'on donnerait carte blanche pour générer réflexions et propositions. Au-delà de ces personnes sont également conviées des personnes « ressources » qui, ne faisant pas partie des *streams*, auront une fonction d'appui. Une date à court terme est définie, à quelques semaines de là...

L'un des DGA interpelle alors les esprits de la façon suivante : « *Si on fait tout cela, c'est bien que nous avons un problème, des problèmes, des insatisfactions. Nous ne pouvons lancer cette opération sans avoir un discours fort, lucide, honnête, sur ce qu'est la situation actuelle.* »

Nous proposons alors de mener ce que nous appelons dans notre jargon un SCAN. C'est un outil

méthodologique sensible, très précis. En résumé, et de façon approximative, c'est une somme d'interviews, anonymes, conduisant à un recueil très rigoureux de verbatim. Le rendu prend la forme d'une structuration de ces verbatim qui donne une lisibilité du matériau sans le dénaturer. La force du rendu n'est autre que celle de la parole des gens.

Les personnes à interviewer sont choisies de sorte à ce que l'ensemble qu'elles forment soit représentatif, au regard des critères suivants : âge, ancienneté dans l'entreprise, répartition géographique (et notamment équilibre siège/sites de production), grandes directions et genre (homme/femme). Les entretiens sont évidemment très ouverts, avec juste trois questions d'appui, très classiques, ayant un caractère génératif : *quel est votre rêve pour l'entreprise? Quels éléments y font obstacle? Et quels atouts vont néanmoins permettre de réaliser ce rêve?*

Le résultat d'un SCAN est toujours très puissant. Lorsque l'on se tient aux mots tels qu'ils ont été énoncés, alors les formulations intègrent à la fois la dimension cognitive et la dimension sensible, la perception et le jugement. La forme qui s'élabore vient de la mise en commun de ces paroles. Du fait de l'anonymat, il est possible de rassembler sous un même thème (thème qui émerge du matériau) une pluralité de regards. Lorsqu'ils se complètent, ils expriment la force de l'intelligence collective. Lorsqu'ils divergent, ils éclairent le relief et la difficulté d'un terrain sur lequel il y a une volonté d'agir. Cela permet alors de mieux cerner où et comment poser cette volonté...

Nous disposons du SCAN dix jours avant le *kick off*, c'est-à-dire assez en avance pour en faire un point d'appui

d'une dernière réunion du Management Committee (l'équipe de direction) avant l'événement. Le rendu, le SCAN Book, est édité et remis à chacun des dirigeants sous un format papier quelques jours avant la réunion.

Le résultat les interpelle, car il est un parfait miroir de tout ce qu'ils ont eux-mêmes travaillé et exprimé, que ce soit en termes de vision ou de qualification de la situation actuelle du groupe. Voici quelques extraits de verbatim, à titre purement illustratif et anecdotique (c'est la somme qui en fait la force, la valeur et le sens) parmi les centaines qui ont composé le SCAN Book :

LE RÊVE

« *Mon rêve serait un OCP dont la dimension industrielle serait une business unit et dont le phosphate ne serait qu'un des produits. On créerait de la valeur ajoutée avec du soufre, des terres rares, du valadium, du fluor. On serait dans les services, dans l'agriculture. On a déjà commencé par le passé, par exemple avec Jacobs (création d'une joint-venture dans le domaine de l'ingénierie)... »*

« *Mon rêve serait de voir l'OCP plus dominante, plus à l'aise avec le risque, avec une véritable volonté d'innovation et de rupture. Un OCP vraiment international, c'est-à-dire international dans la tête des gens et pas uniquement au travers de bureaux. Un OCP avec plus d'étrangers. Un OCP qui redevient le fer de lance de l'économie marocaine, pas uniquement en termes d'impôt sur les sociétés, mais en opportunités. »*

OBSTACLES ET ATOUTS

- « *En termes de management, il y a une forte volonté du top management, mais la boîte n'a pas encore complètement fait sa révolution. Le modèle ancien est encore présent, avec une forte connaissance du métier, mais aussi avec des freins importants au partage de l'information et au travailler ensemble... »*
- « *Le problème de vitesse, d'absence de vitesse, et notamment dans la décision, est-il dans la tête des gens ou est-il dû à des process administratifs? Probablement les deux, qui s'alimentent et se renforcent. Le centralisme est si bien installé que lorsqu'il y a délégation, elle ne fonctionne pas vraiment, ou peu... On est très loin du "ce qui n'est pas interdit est autorisé". Il y a des quantités de garde-fous à cette libération des volontés et des initiatives... »*
- « *Les deux racines de notre mal, ce sont le centralisme et l'aversion à l'égard du risque. »*

Nous sommes nous-mêmes frappés par ce degré de correspondance, de convergence, entre la réflexion de l'équipe de direction et l'expression d'une partie du corps social, s'agissant d'éléments de diagnostic aussi bien que d'orientations pour le futur. Mais nous sommes aussi interpellés par la capacité assez rare des interviewés à répondre à une question qu'on ne leur pose jamais : *quel est votre rêve, non pas pour votre job, mais pour le groupe?* La question ne les a pas laissés sans voix. Bien au contraire.

Personne ne peut dire si ce petit échantillon de collaborateurs est représentatif de l'ensemble, mais il donne confiance et force à l'orée de cette aventure. La réunion de l'équipe de direction précédant le *kick off* s'appuie donc sur le SCAN et chacun s'exprime en y faisant référence. Le président, tenant le SCAN Book dans ses mains, va prendre la parole en dernier, en ces termes :

« Ceci, c'est le meilleur des livres de management que j'aie jamais lus ! Je suis impressionné par la maturité, la profondeur des analyses... »

« En fait, nous nous sommes trompés. Nous pensions qu'il était de notre rôle d'emmener nos collaborateurs dans ce nouveau cycle de développement, basé sur le mondial, sur le digital, sur la diversification et sur le rapprochement avec nos clients finaux. Mais ils y sont déjà ! Ils nous y attendent. Nous n'avons pas à les y emmener, nous devons juste leur donner les moyens d'exprimer ce potentiel ! Encore plus aujourd'hui qu'hier, ces personnes me donnent envie de travailler avec elles ! »

L'équipe de direction va se séparer en ayant une forte conscience de l'épreuve qui l'attend. Car derrière la libération des énergies il y a, pour ces dirigeants, la nécessité sous-jacente de transformer leur propre posture, d'être dans un exercice du pouvoir et de la responsabilité profondément différent. Mais que devront être ces évolutions ? Que va-t-il émerger de l'expression des salariés ? En quoi cela sera-t-il créateur de valeur, mais aussi de perturbation ? Nul ne le sait...

KICK OFF

La réunion de lancement du mouvement s'est tenue un 4 avril, de 10 heures à 18 heures, incluant un déjeuner buffet pour la petite centaine de participants. Il est très frustrant, lecteur, de ne pouvoir restituer l'essence de cette journée. La meilleure façon serait de faire défiler les centaines de clichés qu'a pris un photographe professionnel, et de grand talent. À travers ses photos, il a saisi l'esprit, l'authenticité, la dynamique et les effets de ce moment. Ce que nos mots peuvent en retenir tient en quelques idées.

La première, c'est que tout un ensemble de codes a été transgressé. La disposition de la salle : sans table, avec des fauteuils disposés comme au théâtre. Un public hétérogène, réparti de façon aléatoire. Un président qui n'ouvre pas la séance et prend la parole de façon très tardive. Une équipe de direction qui s'expose et se livre elle-même, plus qu'elle ne livre un message.

Après une introduction portée par celui qui allait devenir l'animateur du mouvement (tout en étant encore à ce moment directeur du contrôle de gestion), c'est la présentation du SCAN qui a fait véritablement l'ouverture de la journée. C'est-à-dire la restitution de la parole libre des personnes interviewées. Un rendu sans fard et sans concession, une parole de vérité dont la finalité première était de rendre crédible le message de la journée, celui de l'invitation à libérer les énergies.

Le climat installé a permis qu'après les exposés du contexte, des intentions et des principales modalités de la démarche, le dialogue puisse s'installer. Un dialogue

qui allait se poursuivre, et surtout s'étendre et s'intensifier dans les mois suivants, prenant des formes nouvelles, différentes, et de plus en plus engageantes.

Concernant les messages eux-mêmes, plutôt que de reprendre les paroles de l'équipe de direction, voici quelques retours de collaborateurs présents, tels qu'ils les ont exprimés quelques jours plus tard...

« *Le 4 avril, cela a été un changement culturel en live. Tout d'abord par le format. Voir la façon dont les DEX (directeurs exécutifs) et les DGA se sont exprimés, c'est une marque de courage. Et je pense que nous devons être au moins aussi courageux qu'ils l'ont été!* »

« *Le 4 avril, j'ai retenu quatre messages du président : la Niya⁶ comme socle de tout ; le fait de produire 1 000 décisions par jour dans toute l'entreprise ; l'invitation à être force de proposition ; et le fait d'aller chercher le plaisir en travaillant.* »

« *Le 4 avril a été comme un voyage, avec le message direct du président sur la façon de voir le groupe et son développement. Le fait de construire à partir de l'aval. Au travers de ce message direct, j'ai senti la force de l'engagement du président, et le fait qu'il tienne véritablement à ce que cela se réalise. Nous n'avons plus de contraintes qui nous limitent vraiment.* »

6 • Cette notion est quasiment impossible à traduire. Nous invitons le lecteur à en creuser lui-même la signification à partir de cet énoncé qui nous semble le plus juste : « la sincérité de l'intention ».

« *D'habitude, on décline la stratégie en programmes. Le 4 avril, cela a été l'inverse. Et je retiens le mot du président : le plaisir et l'humour, ainsi que la nécessité que nous avons de tracer notre chemin.* »

Une parole parmi d'autres nous semble avoir un écho particulier. Elle a été exprimée, non pas quelques jours mais deux mois plus tard : « *Plus on avance, plus on se rend compte de l'importance du 4 avril.* »

Ce 4 avril deviendra-t-il un « mythe fondateur » comme les appelle Vincent Lenhardt, c'est-à-dire un de ces moments socles de la mémoire collective qui servent de matrice et de repères à des transformations profondes, longues et durables ? Nul ne saurait le dire, encore moins le prescrire. La force des mythes, comme le dit si bien Claude Lévi-Strauss, c'est d'être des narrations sans auteur. Nul ne sait d'où ils viennent et il n'en existe pas de version officielle unique, stabilisée. Cela permet de générer une force d'appropriation tout en conservant durablement le sens.

Au soir du 4 avril, un mouvement était lancé. Il allait devenir *le mouvement*.

GUERRE ET PAIX

Deux milles pages, environ cinq cents personnages... Une envolée magnifique, à la fois épique et romanesque. Évidemment impossible de résumer cet ouvrage de Léon Tolstoï en quelques mots. En revanche, de façon on ne peut plus explicite (voir notamment les soixante pages de la deuxième partie de l'épilogue!), on retiendra l'un de ses thèmes centraux : sa charge contre les « historiens » de l'époque (cette dénomination engloberait aujourd'hui tous ceux, chercheurs, experts, journalistes, consultants – nous compris – qui essaient de rendre compte de phénomènes d'ampleur).

Ce qu'il remet fortement en question – vertement, même! –, c'est cette tendance à réduire la dynamique des phénomènes complexes au jeu de quelques « grands » hommes. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de grands hommes et qu'ils n'aient pas un rôle important, mais que le cours de l'histoire n'est pas le fruit de « leurs décisions ». C'est le fruit de phénomènes beaucoup plus complexes, dont les causes sont une combinaison, mystérieuse, de tous les mouvements du monde, individuels et collectifs.

Ce n'est pas une négation du fait de diriger, mais une invitation à sortir d'une illusion de la toute-puissance des dirigeants, une invitation à entrer dans une approche plus collective et plus ouverte, plus dialectique. Une approche où « *1 000 décisions se prennent dans l'entreprise chaque jour, à tous les échelons* ».

DEUXIÈME
PARTIE

Le
mouvement

CONTAGION ET MUTATION

Le 4 avril donne incontestablement un souffle, un souffle nouveau. Mais rien n'est fait. La semaine qui suit voit le démarrage effectif de cette dynamique de libération des énergies avec la tenue des réunions des trois grands *streams*, correspondant à trois des axes de la « deuxième courbe ». Il s'agit des *streams* « mondial », « digital » et « *learners* » (ce dernier marquant l'idée d'une entreprise apprenante, ou plus exactement d'une entreprise d'apprenants).

Les quelque soixante salariés engagés se sont librement répartis sur ces trois *streams*, de manière à peu près homogène.

Chaque réunion va se tenir sur une journée, selon le même format. L'animateur du mouvement en fait l'ouverture. Il reprend et porte avec un certain détail le message stratégique du groupe sur lequel se fonde la démarche de libération des énergies : la réussite de la première courbe, l'enjeu de la seconde, les défis d'une entreprise réellement mondiale, ceux du digital, la nécessité d'être toujours plus apprenant pour créer les conditions de l'innovation...

Nous revenons ensuite ensemble sur les éléments de démarche qui vont servir de points d'appui et de repères à un processus qui va en faire singulièrement l'économie !

Les messages adressés alors aux participants sont les suivants :

- Le point d'entrée de la journée est juste un intitulé de *stream* : « mondial », « digital » ou « *learners* »... Guère plus, en termes de contenu.
- Le point de sortie sera un ensemble de sujets, de « situations » que les participants auront définies et choisies et autour desquelles ils constitueront un début d'équipe.
- À partir de ce point de départ, tout est ouvert : la façon de travailler, avec qui travailler, le type de production, le format de ces productions, le moment et la forme de leur rendu.
- Un seul élément de contrainte : celui de pratiquer l'*advice process*, c'est-à-dire d'aller vers les autres pour demander avis et conseil, pratiquer l'ouverture la plus pertinente au regard de la situation traitée. « *Il sera irrecevable de présenter une production, des propositions, sans avoir consulté les ressources internes et externes pertinentes au regard de la situation que vous aurez retenue.* » « Irrecevable » : le mot est fort, et nous le posons lors de cette première réunion à dessein. Dans un processus où les messages convergent vers une liberté et une autonomie de mouvement, le repère « contraignant » (en fait il s'avérera profondément « ouvrant ») ne peut exister et se maintenir que s'il est émis avec clarté et avec force...

L'animateur du mouvement présente ensuite son propre rôle, non comme celui d'un chef de projet mais comme un support, un appui, et comme ayant la capacité à donner des ressources à ceux qui en exprimeraient le

besoin (ouvrir des portes, faciliter une prise de contact, débloquer un budget...).

Après ces éléments de rappel et d'introduction s'ouvre une séquence de questions/réponses. Et les questions sont nombreuses! Elles expriment pour la plupart le trouble devant tant d'inconnu, d'incertitude, d'indéfinition. Nous essayons tant bien que mal d'y répondre. Le plus souvent c'est pour réaffirmer le caractère délibérément indéterminé du processus : « non, il n'y a pas d'encadrement », « il n'y a pas non plus de demande de la direction à travailler sur telle situation plutôt que sur telle autre, c'est à vous de proposer », « non, il n'y a aucun format prédéfini, juste un enjeu, celui d'apporter de la valeur ajoutée lors de votre rencontre avec l'équipe de direction autour de vos travaux, de vos analyses et de vos propositions. Et ce rendez-vous, c'est vous seuls qui déciderez de son timing... »

Dans le fil de cette dernière réponse, nous sentons que le rendez-vous avec la direction stimule les participants, mais qu'il leur fait également peur. Nous développons alors une idée que nous ne quitterons pas de tout le processus et que nous réaffirmerons régulièrement auprès de chacun. Nous exprimons aux collaborateurs présents le fait qu'ils ont sur la direction du groupe un avantage « compétitif » inestimable : ils auront, sur les sujets qu'ils vont traiter, un regard et une matière qu'il est rigoureusement impossible à la direction générale d'avoir. Car la connaissance du terrain ne lui parvient qu'au travers de multiples filtres qui au mieux édulcorent la réalité, au pire la dénaturent.

Cette idée peut paraître banale et elle l'est certainement. Mais la banalité et l'évidence prennent parfois

des formes transformatrices, voire subversives, si on suit jusqu'au bout le chemin qu'elles dessinent.

La séquence de questions/réponses pourrait ne jamais s'arrêter. Nous ne pouvons lever les doutes et les craintes d'au moins une part de l'assistance. Nous leur proposons alors le pacte suivant : « On y va, on se lance dans la séquence suivante, qui est celle de l'émergence des situations, des sujets à traiter. Mais on note, en contrepartie, les questions qui restent avec l'engagement de les reprendre avant de se quitter. » Au terme de la journée, ces questions, ou plutôt le besoin et l'impossibilité d'y répondre, ne seront plus un empêchement à poursuivre...

Nous ne rentrerons pas dans le détail technique d'une séquence qui verra la production d'un nombre important de situations, par l'agrégation, la fusion d'un nombre encore plus important de propositions individuelles. Voici quelques exemples de situations produites : « Industrie 4.0 », « Écosystème agricole », « *try and learn* », « Culture mondiale ».

La séquence conduira également à la constitution d'équipes autour de certaines de ces situations (car il y a plus de sujets possibles à traiter que de personnes présentes pour former des équipes).

Dans la dernière séquence de la journée, ces équipes vont simplement commencer à travailler, approfondir leur sujet, penser leur méthodologie, identifier des acteurs ressources à consulter, voire à « embarquer ». Ce terme désignera le recrutement de personnes qui n'étaient pas conviées à ce premier cycle de réunions. C'est le début d'une contagion qui va être galopante.

Nous concluons la journée en invitant chacun des groupes auto-constitués à présenter à l'assistance et en 5 à 10 minutes le fruit de leurs premières réflexions. L'idée est de considérer les autres équipes comme une ressource, une audience capable de les questionner avec bienveillance, de leur tendre un miroir, de leur soumettre des propositions. Le « *stream* », ce thème générique qui a rassemblé ces personnes venues de toute l'entreprise et qui souvent ne se connaissaient pas, devient un espace commun, collectif. C'est le lieu où va se déployer pour la première fois l'*advice process*.

Puis rendez-vous est pris, à un horizon court – moins de trois semaines – afin de se retrouver et de partager les avancées des uns et des autres. Ce prochain rendez-vous installe deux choses essentielles à la dynamique qui va s'engager : un rythme et des repères collectifs. Et ce qui va effectivement s'enclencher, personne n'en avait prévu, ni l'ampleur (contagion), ni la profondeur (qualité des travaux). Nous y reviendrons très vite.

MUTATION

Si l'esprit du mouvement est né dans les séances de travail préparatoires de l'équipe de direction, la « *physique* » du mouvement est née dans ces journées, dans ces trois réunions de *streams*.

Mais cette physique du mouvement s'était également jouée sur un autre plan, au soir du 4 avril, et de façon non préméditée – donc bien conforme avec l'esprit de ce mouvement.

En clôture de la journée du 4 avril, le buffet retient quelque temps une part importante de participants. Parmi ceux-ci, deux membres de l'équipe de direction du groupe : le directeur exécutif en charge des opérations industrielles et le directeur exécutif en charge du développement industriel. Le premier a la responsabilité de plus de 90 % des effectifs du groupe, le second gère plus de 90 % des investissements ...

Ils rejoignent l'animateur du mouvement – avec lequel nous entamons le débrief de la journée – et l'un d'eux l'interpelle ainsi : « *Je pense qu'il pourrait être intéressant de présenter ce mouvement à l'équipe industrielle, à moins que ce ne soit trop tôt ?* » L'animateur du mouvement est déjà prêt à prendre son agenda. Nous les confortons tous les trois dans cette idée et dans cette voie, qui nous paraissent de nature à fonder la motricité du mouvement en lui donnant un caractère dual : dynamique transverse au niveau des *streams*, et dynamique « métiers », ici au niveau des opérations industrielles et du développement industriel.

Il s'agit là d'une profonde mutation de la dynamique, au seuil même de son initialisation. Les métiers sont le lieu de l'exercice managérial au quotidien. En ouvrant la porte au mouvement et en lui donnant la possibilité de s'y exprimer, ils lui donnent une crédibilité et une force incomparables, et surtout complémentaires à celle que les situations vont acquérir au fil de leur parcours.

Ce qui va se passer dans les premières réunions métiers – nous allons y revenir – est une mutation qui va elle-même faire contagion : tous les métiers vont engager, *a minima* des séances d'information, et pour certains des

dynamiques plus profondes de révision de leurs modes de travail, dans l'esprit du mouvement.

Nous sommes convaincus que le sort du mouvement s'est joué là, lors des premières réunions de *streams* et des premières réunions « métiers ». Il se jouera à nouveau à d'autres moments, ultérieurs, confirmant ainsi l'intuition que nous avons eue au soir du 4 avril, alors que le président Terrab nous demandait notre avis sur la journée. Nous lui avons répondu : « *Nous avons gagné le droit de continuer...* » Cette démarche va être une succession de moments clefs où, collectivement, tous les acteurs du système vont « se donner les moyens et la possibilité de continuer. »

BRÛLER TOUS LES VAISSEaux !

Vers la fin du VII^e siècle, le général Tarik Ibn Ziyad traverse la méditerranée avec ses navires et ses troupes dans un mouvement de conquête arabo-musulmane de la péninsule Ibérique. Il accoste au pied d'un rocher qui portera plus tard son nom (Gibraltar = Djebel Tarik). Une fois tout le monde débarqué, il fait brûler tous ses vaisseaux ! Et il tient à ses troupes un discours resté célèbre :

« *Ôh gens ! [en s'adressant à l'armée] où est l'échappatoire ? La mer est derrière vous et l'ennemi est devant vous, et vous n'avez, par Dieu, que la sincérité et la patience.* »

À certains moments probablement est-il judicieux de couvrir ses arrières, de laisser une porte ouverte pour un repli, un *back-up*, un plan B. Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier...

À d'autres moments, c'est la foi presque aveugle en l'action que l'on mène, plus que la certitude de sa réussite, qui donne la force sans laquelle l'œuvre ne s'accomplirait pas. Cette nature d'engagement prend alors une autre faculté, celle d'être visible, communicative et mobilisatrice.

L'ADVICE PROCESS

Il n'était pas prévu à l'agenda du *kick off* du mouvement, le 4 avril, que le président s'exprime en personne. La matinée a été consacrée à la présentation du SCAN (expression des collaborateurs sur leurs aspirations pour le groupe, mais aussi sur les limites actuelles et les atouts), puis à l'exposé des intentions de l'équipe de direction fondant cette dynamique de libération des énergies. L'après-midi s'engage sur la démarche, par l'exposé de quelques-uns de ses repères et de ses principes.

Dans la préparation de cette séquence, nous étions arrivés à la conclusion, avec l'animateur du mouvement, qui allait en faire la présentation, que parler d'« *advice process* » serait un peu jargonneux, un peu technique, risquerait de perdre l'assistance. Nous avons plutôt mis en avant la notion d'ouverture et la nécessité de mobiliser les ressources internes et externes susceptibles d'apporter de la valeur au processus d'analyse et de proposition.

Cette partie de la journée du *kick off* connaît un certain flottement, un peu du type de celui que l'on connaîtra ensuite lors des démarrages des réunions de *streams* et que l'on a évoqué dans le chapitre précédent. L'intention et l'ambition sont mobilisatrices, mais à l'évocation des

maigres repères pour l'action, l'incertitude fabrique une forme d'inconfort.

C'est le moment où le président se lève, se met au *paper board* et y inscrit en grosses lettres : *Advice process!*

Ce terme a cours dans les sciences de la décision et il est aussi popularisé dans des ouvrages portant sur les entreprises libérées⁷. Dans ces deux cas il renvoie le plus souvent à l'idée d'un décideur et au processus de consultation préalable qu'il mobilise. La façon dont M. Terrab va le poser lui donne un sens que nous estimons moins restrictif, parce que centré non pas sur la décision, mais sur l'intelligence collective...

« *Vous connaissez tous notre stratégie : l'augmentation des capacités, le cost leadership, la flexibilité industrielle... et nous avons parlé ce matin des enjeux de la deuxième courbe que nous devons faire émerger. Mais une autre définition de notre stratégie, complémentaire à la première, c'est de dire que notre entreprise doit être en "bonne condition". C'est un axe stratégique permanent. Et la "bonne condition", c'est l'intelligence collective! Et l'advice process, c'est le véhicule de l'intelligence collective.* »

Les quelques précisions qu'il donne ensuite achèvent de positionner la notion :

« *L'advice process, c'est pouvoir raisonner entre nous.* »

7 • Notamment dans l'ouvrage de Frédérique Laloux *Reinventing Organizations*, 2014, aux éditions Diateïno.

« *Nous allons nous assurer que la pensée vienne de tout le monde.* »

Ainsi posé, l'*advice process* est bien plus... qu'un simple process ! En tout cas pas un process défini, et encore moins uniforme. C'est un concept, une notion, une approche. Elle a une vocation très opérante, car elle renvoie directement à des pratiques et à des façons de faire, mais la liberté est donnée à chacun d'inventer, de créer et de mettre en œuvre, plus exactement de pratiquer, cet *advice process*.

Le lien est tout de même fait avec la question de la décision :

« *L'enjeu, c'est d'apprendre aux collaborateurs à instruire et à prendre les décisions.* »

« *Chacun a le pouvoir d'agir à son niveau.* »

Et cette dernière précision du président :

« *Je ne peux pas garantir qu'on sera tous exemplaires demain. On ne le sera pas... Mais tous, nous allons essayer... On fera des erreurs, mais la Niya est là. L'*advice process* ce n'est pas ne pas faire d'erreurs, c'est corriger lorsque l'on en fait.* »

C'est probablement cette caractéristique – le fait d'avoir laissé la notion d'*advice process* à l'état de principe, tout en lui donnant un statut et une place très élevés – qui en a fait le principal vecteur de la diffusion du mouvement, de sa contagion.

LE DÉPLOIEMENT À PARTIR DES STREAMS

Lors de la première réunion de lancement de chacun des *streams* (vu au chapitre précédent), nous avons bien entendu mis l'*advice process* au centre des différents repères pour l'action, pour le travail des équipes autour des situations.

C'est lors de la deuxième réunion de *stream*, à peine trois semaines après la première, que nous avons pu mesurer l'appropriation de ce concept et son rôle dans la propagation du mouvement. Chaque équipe attachée à une « situation » a inscrit dans sa méthodologie, et comme premier temps de cette méthodologie, le fait de rencontrer les acteurs concernés par le sujet. Et pour nombre de ces sujets, les personnes concernées ont été elles-mêmes nombreuses !

Cela s'est traduit par des enquêtes, des interviews, des questionnaires... Cela s'est surtout traduit par beaucoup d'ouverture, de rencontres et d'écoute. Quantitativement, mais aussi qualitativement. Les équipes ont ainsi fait part de manière quasi unanime de l'accueil qui leur a été réservé. De collaborateur à collaborateur. Cet accueil a été le miroir de leur propre approche, de la façon avec laquelle ils se sont dirigés vers leurs collègues. Ce n'était pas dans le cadre d'un projet commandité par la hiérarchie, mais dans le cadre d'un sujet défini et porté par l'équipe elle-même.

Pour engager le dialogue, les membres des équipes ont bien dû expliquer le sens de tout cela, l'origine de la démarche. Leur communication ne s'est appuyée sur

aucun « élément de langage », car ils disposaient tout au plus du compte rendu de la première réunion de *stream*. Aucune consigne, aucun support de communication officiel n'a été transmis. Il n'y a eu aucune communication institutionnelle sur le mouvement. La communication a été virale et managériale. D'un côté les membres des équipes expliquant le sens de la démarche aux personnes qu'ils consultaient, et de l'autre les membres de l'équipe de direction informant leurs collaborateurs.

Lors des deuxièmes réunions de *stream*, chaque équipe a montré aux autres la façon dont elle avait vécu « l'*advice process* ». Elles ont quasiment toutes témoigné du fait que lorsque l'on va recueillir la parole, la pensée, le point de vue des collègues... eh bien non seulement ils le donnent, mais en plus, cela a de la valeur ! Cela crée même de la convivialité, cela crée du lien, de la communauté d'appartenance, de la confiance.

Ces témoignages convergents ont constitué une première preuve de concept ! Et sa force ne fera que se révéler et s'accroître au fil du temps. À l'inverse, lorsque des équipes dérogeront à l'*advice process*, inmanquablement, impitoyablement serait-on même tenté de dire, leur processus d'instruction du sujet, mais aussi leur propre dynamique d'équipe, en pâtiront.

Car l'*advice process* ne se déploie pas uniquement vers les collaborateurs ou les ressources externes qui ne font pas partie de l'équipe instruisant une situation. Il pilote aussi la dynamique interne de chaque équipe. Comme il n'y a pas de chef, il n'y a pas de raccourci possible devant la disparité des points de vue, que cela concerne le fond ou la méthode à suivre. Il y a une régulation qui

se met en place, pour « réfléchir ensemble », « concevoir ensemble », « décider ensemble », « avancer et produire ensemble », sur des sujets qui sont complexes.

Dans l'écosystème de la trentaine de situations qui ont émergé des premières réunions de *streams*, l'essentiel des équipes a su faire fonctionner cette intelligence collective. Nous verrons même dans la troisième et dernière partie de ce livre les transformations personnelles, parfois identitaires, que cela a opéré.

Pour autant, le cheminement individuel et collectif au sein des sous-groupes dans le cadre des situations a été tout sauf un long fleuve tranquille, et quelques groupes n'ont d'ailleurs pas résisté et se sont dissous. Des personnes ont à titre individuel cessé leur participation à la dynamique, parce que pas à l'aise dans telle équipe, ou parce que mal à l'aise avec l'exercice lui-même. Ce qu'il est essentiel ici de noter, c'est que ces sorties, outre le fait qu'elles étaient compensées quantitativement par un flux entrant bien plus important, n'ont eu aucune conséquence pour les personnes elles-mêmes. Par exemple en termes d'évaluation par leur hiérarchie ou par quiconque. Personne n'a suivi les entrées et sorties nominatives des collaborateurs. Ce qui se passe dans un groupe concerne ce groupe, sauf s'il demande un appui. Le processus, comme ses aléas, est l'affaire des équipes. C'est leur responsabilité et elles n'ont de comptes à rendre qu'au moment de la présentation de leurs travaux, lors de l'exposé de leurs conclusions au terme de leur processus. Tout ce qui se situe en dehors de cela, et particulièrement leur dynamique interne, ne regarde qu'elles. Du moins à ce stade et à ce moment de l'histoire. Car dans une autre phase, celle qui se déploiera

au-delà des limites de cet ouvrage, il apparaîtra un besoin d'apprendre, de pérenniser, de progresser sur tous les aspects de la dynamique qui conduira à s'intéresser et à suivre les groupes et leur façon de travailler.

ADVICE PROCESS ET DIRECTIONS MÉTIERS

Nous avons commencé à l'évoquer au chapitre précédent, et nous y reviendrons encore dans le suivant : le mouvement s'est invité dans les directions métiers, au lendemain même du *kick off*. Et s'engager dans le mouvement au sein d'une direction métier, notamment en y déployant l'*advice process*, pose des questions délicates. En effet, pour les situations issues des trois *streams* – on les appellera par la suite les situations transverses –, il s'agit d'instruire un sujet de manière analytique et de le faire avec une certaine distance avec le système existant. L'*advice process* incite, oblige même à établir des liens avec les personnes en charge ou concernées, mais l'équipe/situation agit hors du champ hiérarchique.

Dans le cas d'un métier, la dynamique du mouvement est directement en prise avec l'existant, avec le système et notamment le système de management. Ces quelques exemples de situations métiers l'illustrent : « Subsidiarité et libération des processus » ; « Étude de faisabilité des grands projets industriels » ou « Leadership de la ligne managériale ».

Sur de tels sujets, l'*advice process* vient d'emblée réinterroger, déplacer la façon dont les collaborateurs travaillent

entre eux, avec leur management et avec des partenaires externes. La démarche est d'emblée transformatrice. Ce qui est à la fois un atout et une difficulté. Cependant, même face à ces difficultés, le fait de mettre en œuvre un *advice process*, de le nommer comme tel et de le revendiquer s'est révélé une démarche intuitive, presque évidente pour une grande majorité de personnes.

Il y a encore un long chemin de transformation des systèmes et d'évolution des pratiques pour que l'*advice process* s'inscrive dans la réalité vécue et quotidienne de l'entreprise. Un long chemin... Mais en tant que principe, il s'est très vite répandu comme un repère clef, naturel et positif. Et ce fut, pour tous, une réelle surprise. Le temps viendra de la consolidation des pratiques, peut-être même d'une forme de codification. Mais cette voie vers plus d'exigence et de rigueur ne sera possible que parce que ce substrat émergent et puissant est bien là.

L'advice process, c'est l'intelligence collective en acte.

NOUS

Si l'on rassemble des « je » dans un même espace et sur une certaine durée, ils deviennent des « eux », ou des « ils ».

Pour que des « nous » apparaissent, il ne suffit pas de rassembler des « je », il faut qu'ils se reconnaissent eux-mêmes comme tels, comme étant liés par quelque chose de fort. Ce peut être une identité, une histoire ou une ambition communes. Par définition, un « nous » ne se décrète pas de façon extérieure aux « je » qui le composent.

Pour les « je », les « nous » sont des espaces potentiels de réalisation et de développement personnel. Pour l'entreprise, ces « nous » sont des sources extraordinaires de puissance. Mais leur émergence, ainsi que leur insertion dans un système, pose question, voire inquiète. Le mouvement est peut-être cette voie qui permet d'accueillir et de guider cette puissance, de la soutenir et de s'en nourrir.

LA CONSCIENCE COLLECTIVE DU MOUVEMENT

À peine initié lors des premières réunions de *streams*, un mouvement va naître, croître et prendre de multiples formes. La cellule de base de cette dynamique, c'est donc la « situation », ce sujet, cette problématique qui rassemble un groupe de personnes l'ayant elles-mêmes forgée. L'enthousiasme qui s'y développe y génère de l'avancée rapide. La dynamique et la prolifération souhaitées sont à l'œuvre, à une échelle et à un degré supérieurs aux meilleures espérances.

Cela va donner tout son sens à une dimension essentielle du dispositif : le niveau collectif.

Dès l'origine, nous nous étions dit que la capacité du mouvement à prendre de l'ampleur, à se déployer au-delà des soixante personnes initialement concernées, reposerait sur la force du collectif. Il s'agissait de faire en sorte que les différentes situations, au-delà de leur propre dynamique, fassent partie d'un tout dont la puissance créerait alors un écho suffisant au déploiement du mouvement. C'était là

une hypothèse, mais nous n'avions pas la moindre idée de ce qui pourrait fonder cette puissance... Simplement nous étions convaincus que le collectif n'émergerait pas de lui-même, qu'il fallait en créer les conditions.

Aussi, dès les premières réunions de *streams*, nous donnons rendez-vous aux situations à peine formées pour une nouvelle rencontre, dans ce même format, dans à peine plus de deux semaines. Le résultat est saisissant. Sur le fond, les groupes ont fait un travail d'enquête de premier niveau, puis de structuration de leur sujet, et de conception méthodologique. Ils ont globalement pour la plupart évité le piège de la recherche prématurée de solutions. Mais, au-delà de la satisfaction à voir chaque groupe avancer vite et bien dans l'esprit posé à l'origine, c'est la dynamique de groupe à l'échelle du *stream* qui se révèle puissamment fertile.

Elle opère de plusieurs façons.

Tout d'abord, en créant une certaine émulation, et non une compétition. Ensuite, en faisant l'apprentissage du challenge bienveillant. L'espace collectif que nous avons cherché à construire ne devait être ni une zone d'évitement, ni une zone de confrontation. À cette fin, les consignes étaient les suivantes : « *Vous allez présenter à vos collègues l'avancement de vos travaux. Allez chercher chez eux l'interpellation, la critique qui vous fera avancer.* » Et pour ceux qui reçoivent, la consigne n'est autre que de questionner les présentations, dans l'unique intention de les renforcer.

Cela a donné lieu à des séquences d'apprentissage en situation réelle, même si aller chercher chez l'autre la critique ou le challenge afin de se renforcer soi-même n'est

une pratique ni courante, ni aisée. Cela se travaille, s'apprend... Il y a un écart sérieux entre la consultation de principe et la recherche sincère d'un challenge constructif. Le premier fabrique l'évitement convivial, le second est un vecteur de robustesse et d'efficacité. C'est un jeu qui n'est pas simple à jouer.

Outre le fait d'apprendre à jouer ce jeu, les réunions de *streams* ont renvoyé aux participants l'image de collectifs en marche rapide dans un même mouvement et dans une même direction. Bien que travaillant sur des situations différentes, ces groupes avaient quelque chose de fort en commun qui allait bien au-delà du thème du *stream*. C'était la démarche qu'ils suivaient : faite d'autonomie, d'organisation et de régulations internes, d'*advice process*, d'invention méthodologique, de rencontres avec les collègues OCP... Ils se rendaient compte qu'ils avaient en commun l'esprit du mouvement et que cela renvoyait à des pratiques qui semblaient au premier abord assez largement communes.

Lors de l'une de ces réunions, une personne a émis l'interpellation suivante :

« Ce serait bien si, au-delà de notre stream, nous avions une visibilité sur les avancées des situations des deux autres streams. Et pourquoi pas se rencontrer, tous ? »

L'animateur du mouvement n'a pas temporisé, ni botté en touche. Il a immédiatement senti et reconnu que c'était une idée intéressante. Plus que cela : structurante et fondatrice.

À peine dix jours plus tard, plus d'une centaine de personnes se retrouvaient une journée entière à Benguerir pour ce qui sera un point d'inflexion majeur du

mouvement. L'illustration de la force des temps collectifs, de leur capacité à renforcer une dynamique, à l'inscrire encore plus profondément dans sa propre trajectoire, oserait-on dire, dans sa propre destinée, ou nécessité...

BENGUERIR

Benguerir est une ville du centre Maroc. C'est aussi un des lieux de production miniers du groupe. C'est une ville où l'OCP a appuyé la construction et l'émergence d'une université ultramoderne (université polytechnique Mohamed VI). Les liens que le groupe continue d'entretenir avec cette université en ont fait le lieu idéal pour accueillir une réunion de l'ensemble des acteurs engagés dans le mouvement, à peine plus d'un mois après la réunion de *kick off* du 4 avril.

Cette journée événement s'est donc montée en une dizaine de jours. C'est en soi le marqueur d'une dynamique collaborative, où un enjeu est assez partagé pour que toutes les parties prenantes, et elles sont nombreuses dans l'organisation d'un événement de ce genre, stimulent l'action et surtout fluidifient la décision.

La journée se construit autour de quelques objectifs. Le premier est bien sûr de répondre à la demande initialement formulée : donner à ceux qui participent au mouvement dans le cadre des situations une visibilité sur les autres sujets et sur les dynamiques qui les animent.

À cet objectif va s'ajouter un autre : celui de profiter de ce rassemblement pour réaliser la « réflexivité » à laquelle toutes les situations avaient été invitées dès leur

émergence. Ce temps de recul, de regard sur soi-même et sur son parcours, est très difficile à réaliser, et même à inscrire dans son agenda. La journée s'y prête. Le collectif va servir de caisse de résonance à cette réflexivité. L'hypothèse, c'est qu'il va y avoir une forte convergence entre les dynamiques des différentes situations et que, si c'est bien le cas, alors une force collective va s'en dégager. Aucune certitude. Un pari. Un pari qui ne peut être perdu car, si ce n'est pas le cas et qu'il y a divergence, alors il aura été très important d'en prendre la mesure !

La première partie de la matinée va donner lieu à un exercice très particulier. Vincent Lenhardt va présenter et incarner les principaux concepts que l'équipe de direction a elle-même travaillés avec lui dans les phases préliminaires du mouvement, en amont du *kick off*. Vincent expose tout d'abord les fondamentaux de la métacommunication : ce que « se parler » veut dire, ce que « se parler » et se comprendre implique. Il fait ensuite un développement précis autour des différentes figures du manager : du manager donneur d'ordres au manager ressource pour ses équipes, puis au manager porteur de sens.

Cette séquence, qui donne lieu à un échange avec les participants, a un sens précis. Elle signifie que derrière l'intention affichée par l'équipe de direction en engageant le mouvement de libération des énergies, il y a aussi quelques concepts qui nourrissent la réflexion. Ce ne sont pas des règles que l'on applique, encore moins des recettes que l'on suit. Mais c'est une réflexion que l'on mène aussi sur le plan des idées. Mettre ces concepts sources ainsi en partage, c'est inviter chacun à participer à cette réflexion. C'est se mettre en parité, comme le dit Vincent.

La séquence suivante est là pour répondre au premier objectif, celui de la vision à 180 degrés des situations. L'animateur du mouvement a défini le format, tout en le laissant ouvert : chaque situation, chaque équipe qui travaille sur un sujet dispose de cinq minutes pour le « pitcher » devant l'ensemble des participants. La séquence prendra le nom de « pitchathon ». Cinq minutes pour faire comprendre de quoi il s'agit. Dans ce format très contraint, le contenu, la structure, la mise en forme et le support sont, eux, totalement libres. Et de fait, on va retrouver des présentations audio, vidéo, PowerPoint, ou au *paper board*... Chaque présentation renvoie la singularité du sujet et de la façon dont il est traité. Sur les treize présentations, une seule dépasse le temps imparti, elle est alors impitoyablement stoppée par le gong que fait sonner l'animateur.

Aucune question après les présentations. Celles-ci sont réservées pour l'espace déjeuner qui suit le cycle des présentations. Après avoir entendu l'ensemble, les équipes sont à même d'aller chercher un complément d'information auprès d'autres équipes qu'elles ont ciblées, parce qu'il y a des croisements à opérer.

Un autre ingrédient vient s'inviter au déjeuner.

Une part de l'équipe de direction s'est en effet jointe à l'événement, en spectateur d'abord, et en ressource ensuite. Après avoir assisté aux présentations le matin en spectateurs silencieux, les dirigeants vont être, sur le temps du déjeuner, à la disposition des équipes pour répondre à leurs questions, ou, à l'inverse, pour venir leur demander des précisions. Ce temps est le premier d'un échange direct entre la dynamique des situations et

l'équipe de direction, qui est venue presque au complet. De ce fait, cette rencontre va être décisive pour la suite.

Reste l'après-midi, consacré à la réflexivité. L'animateur livre aux treize groupes présents les deux mêmes questions : « *Quel regard portez-vous sur votre parcours? Comment avez-vous vécu l'advice process?* »

Après trois quarts d'heure d'atelier, les équipes reviennent en plénière. Les deux heures qui vont suivre vont dégager une énergie qui va prendre une forme, celle d'un collectif qui se retrouve sur des lignes de force communes. Nous y reviendrons ultérieurement, à mesure qu'elles se préciseront. Mais d'ores et déjà se dégagent trois registres, distincts et complémentaires, et que nous allons juste énoncer.

Il y a tout d'abord un registre clairement individuel. Les personnes ont exprimé un ressenti, un vécu, des perceptions individuels : « *J'ai...* ». Il y a ensuite une dimension interpersonnelle et relationnelle : « *Nous avons...* ». Les participants ont précisément décrit leurs interactions de travail, l'effort et le travail d'écoute, de reformulation, d'argumentation, de respect que le processus a exigé d'eux. Enfin, il y a une dimension cognitive. Ce que nous avons vu et entendu, ce sont, sur des questions complexes, des réflexions méthodologiques *ad hoc*, des processus d'analyse et une recherche de pose et de définition formelle et claire des sujets.

L'atmosphère de cette journée est pleine d'une énergie qu'il ne nous est à nouveau, lecteur, guère possible de retranscrire. Une force collective a émergé ce jour. Émerge aussi, pour la première fois, et c'est probablement lié à

cette force collective, la question de la pérennité : « *Ce que nous vivons a-t-il vocation à durer ? Peut-on croire à cela ?* »

L'équipe de direction n'est pas restée l'après-midi, à l'exception du DGA et secrétaire général. Il prendra la parole, brièvement mais solennellement, à la toute fin de la journée, en réponse à une question qui émane de la salle : « *Que pense la direction générale de tout cela ?* » De sa réponse, l'assistance a peut-être retenu la chute : « *Je suis le plus ancien parmi vous, et j'ai aussi cette fonction de "gardien du temple", alors même que nous cherchons à nous transformer... Ce que je peux vous dire, en quelques mots, c'est que ce que j'ai vu aujourd'hui, c'est se dégager une énergie formidable, l'énergie pour un monde nouveau.* »

PENDANT CE TEMPS-LÀ...

Le mouvement est dual. Il y a ce qui se passe dans le cadre des situations transverses, celles qui sont nées dans les trois grands *streams* proposés par la direction générale. Et il y a ce qui se met en place au niveau des métiers. Tous, nous l'avons dit, ont réalisé une ou plusieurs journées d'information et d'échange avec leurs équipes sur le mouvement. Mais il n'est pas si simple d'embrayer, et pour beaucoup de ces métiers la dynamique d'évolution interne ne reprendra que dans quelques mois. La libération des énergies n'est ni un jeu, ni une mécanique, ni une règle, ni un ensemble de recettes. S'y engager, et, au-delà, engager une évolution forte des pratiques, voire de l'organisation et de la gouvernance, ne s'entreprind que lorsque l'on se sent prêt et que le contexte le permet.

Mais pour au moins trois des métiers, les opérations industrielles, le développement industriel et le capital humain, des dynamiques fortes ont été rapidement engagées. Chaque métier présente une singularité, et de ce fait des natures de défis qui sont en partie différents.

La libération des énergies au sein de la direction du capital humain ré-ouvre la question fondamentale du positionnement et du mode de relation entre une direction fonctionnelle et les autres métiers. Le fait que des situations se créent, par exemple au sein du métier opérations industrielles, sur des sujets qui sont également traités au sein du capital humain, réinterroge la fonction : expert, appui, opérateur, stratège, normalisateur ? La réponse n'est ni unique, ni simple, ni évidente. C'est le début d'une remise en question du métier lui-même, depuis son positionnement jusqu'à ses pratiques.

La direction du développement industriel, qui a été l'une des premières, en tant que métier, à s'engager dans le mouvement, dispose sur le papier d'un avantage de taille : sa petite taille, justement... Cette direction qui opère la majeure partie des investissements du groupe est composée d'un peu plus d'une centaine de personnes, partageant pour l'essentiel le même métier, celui de chef de projet. Le pendant de cette forme d'unité de taille modeste, c'est la multiplicité des interfaces ! En interne au groupe et à l'externe, par exemple avec la filiale d'ingénierie. À ces multiples interfaces se situent les principaux défis de ré-interrogation du métier.

Enfin, pour la direction des opérations industrielles, le défi est résolument celui de la taille ! Ce sont près de 20 000 personnes qui seront à terme concernées par cette

volonté affichée dès l'origine par le management des opérations industrielles, à savoir que « *le mouvement de libération des énergies doit concerner et toucher tout le monde* ».

Pour ces trois métiers, et pour ceux qui par la suite engageront la dynamique dans leur propre périmètre, la dimension collective s'avérera centrale. Comme on se situe au sein de métiers et non de situations transverses, mettre le mouvement à l'agenda du métier, et le mettre de façon collective, visible, auprès de l'équipe de direction du métier, c'est affirmer, comme le dira l'un des directeurs exécutifs : « *J'ai brûlé mes vaisseaux.* » C'est engager une transformation managériale, au sens d'une transformation du métier dans laquelle le management est à la fois acteur et sujet.

ENTÉLÉCHIE

Aristote est l'un des premiers et l'un des plus grands penseurs du mouvement*. Il a notamment introduit un concept particulièrement opérant qui tient en un mot dans sa langue (*entelechia*, « entéléchie » en français), et pour lequel il nous faut articuler trois de nos concepts pour en restituer la teneur : « *l'énergie agissante et efficace* ».

Il nous invite à penser dans une unité, à la fois l'énergie, ce qui va permettre qu'elle produise effectivement un mouvement, et le rappel constant des intentions qui ont prévalu à l'engagement du mouvement, de sorte qu'il aille bien dans cette direction.

Ce sont cette articulation et cette cohérence qui permettent de passer d'une puissance (pensée comme un potentiel de réalisation) à un devenir souhaité (l'actualisation de ce potentiel). Outre le fait de ne pas perdre de vue l'intention, Aristote invite à ne pas reléguer l'action et ses modalités à un rang second. Que voilà une idée moderne et même subversive !

D'une manière moins prosaïque, on peut dire de l'entéléchie qu'elle est le mouvement par lequel toute matière accomplit son destin.

* Notamment dans les livres I à III, puis VI de *La Physique*, éditions Les Belles Lettres.

INTERACTIONS ET DIALOGUE FERTILE AVEC L'ÉQUIPE DE DIRECTION

L'énergie est là. La force collective est là également. Les sujets qui ont été mis sur la table sont à la hauteur, c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous avons peu parlé de leur contenu. Sans qu'il s'agisse de secrets d'État, ce sont des éléments de stratégie. Ils touchent à des enjeux de développement, de diversification, mais aussi de transformations organisationnelles et managériales du groupe. Nous évoquerons un peu plus loin la nature des résultats, leur force d'impact, mais notre propos restera sur le mouvement en tant que dynamique, sans entrer dans les détails des contenus.

DE LA QUANTITÉ DE MOUVEMENT...

Les cours de physique du lycée nous ont enseigné ce qu'est la *quantité de mouvement* ($q = mp$) : le produit de

la masse par la vitesse. Masse et vitesse, les deux dimensions sont bien là.

Ces cours nous rappellent aussi qu'un système isolé conserve sa quantité de mouvement. Pour que celle-ci évolue, en intensité ou en direction, il faut que d'autres forces se mettent à interagir avec le système isolé. Nous avons bien vu qu'au contact du reste de l'entreprise, dans une dynamique d'ouverture et d'*advice process*, chacune des situations avait augmenté sa « quantité de mouvement ».

La rencontre avec l'équipe de direction va nécessairement également faire évoluer la quantité de mouvement, mais dans quel sens ? Est-il si évident, si naturel que l'interaction produise un accroissement ?

... À LA QUALITÉ DE MOUVEMENT

L'enjeu de la rencontre entre l'équipe de direction et le mouvement est double, voire triple. Il s'agit dans un premier temps de ne pas freiner, de ne pas diminuer la « quantité de mouvement ». Il s'agit ensuite d'encourager cette dynamique, de participer à son accroissement et à sa propagation. Enfin, il s'agit de contribuer à ce que le mouvement, la libération des énergies soient effectivement créateurs de valeur, dans le sens le plus ouvert et large de ce terme. Faire en sorte que cette énergie soit agissante, et que ce qu'elle déplace et ce qu'elle permet de réaliser réponde à des finalités, à des intentions. En l'occurrence, qu'elle participe réellement à l'émergence de la « deuxième courbe » du développement de l'entreprise.

Ce qui se dessine là, ce ne sont pas trois enjeux isolés – ne pas freiner, conforter, créer de la valeur. C'est un processus au cours duquel une équipe de direction se met à nouveau au travail, en amont et en préparation de la rencontre physique avec les équipes des situations. Nous allons revenir sur les principaux temps de ce processus tels que nous les avons perçus.

NE PAS FREINER ET ENCOURAGER

Il y a beaucoup de façon de freiner, sans même en avoir la volonté. Nous faisons cela chaque jour, et ce d'autant plus que nous sommes en face de situations nouvelles et difficiles à appréhender. Le mouvement, alors qu'il a été voulu, initié, impulsé et soutenu par l'équipe de direction, crée une situation nouvelle face à laquelle cette équipe est en partie déstabilisée. Principalement parce que la dynamique est bien plus forte et rapide que toutes les espérances. Un corps expéditionnaire de plus d'une centaine de collaborateurs s'est répandu dans l'entreprise avec une démarche d'ouverture, d'enquête, de questionnement et d'écoute... Et en à peine quelques jours et quelques semaines, ce mouvement se voit, s'entend, rencontre et émet un écho puissant.

Outre cet écho, l'équipe de direction va être au contact du mouvement au travers de sessions du Management Committee qui y sont dédiées. L'animateur du mouvement opère cette information et ce lien. Lors de la première réunion, il remonte les premiers éléments tangibles qui indiquent, non seulement une contagion du

mouvement, mais sa mutation, telle que nous l'avons décrite précédemment, c'est-à-dire son déploiement au sein de certains métiers.

Cette première réunion de l'équipe de direction post-*kick off* n'est pas simple pour ses membres. La « quantité de mouvement » valide les hypothèses initiales, mais laisse aussi clairement entendre que quelque chose est en train de se passer, qui va, ou qui peut, avoir un impact, des effets sur la façon dont s'exerce le « pouvoir » dans l'entreprise. Sur la façon dont on pense cette notion de pouvoir : pouvoir de faire ou de permettre, pouvoir d'imposer ou d'initier, pouvoir de décider ou de créer les conditions de la décision ? C'est bien ce sujet qui est sur la table, avant même que les plats ne soient véritablement servis.

Comment l'équipe de direction va-t-elle traiter cela ?

Elle va le faire dans une intimité qui lui appartient et que jamais nous ne transgresserons. Mais nous pouvons, avec son accord, en restituer les principaux temps sans entrer dans un détail qui, par ailleurs, n'apporterait rien. Comme le mouvement lui-même, le parcours de l'équipe de direction va être dual, jusqu'à une convergence qui marquera en fait une appropriation avancée. La dualité, c'est d'un côté la reconnaissance et l'accueil de cette dynamique, voulue, et qui va être matière première à d'autres dynamiques. Mais c'est aussi, d'un autre côté, un certain inconfort face au caractère inédit du mouvement et face aux questions transformatrices qu'il soulève et que l'on pourrait rassembler en une : « En quoi et comment ceci va appeler une évolution de notre propre rôle ? »

L'équipe de direction va conduire ce chemin par la discussion, par l'argumentation, par des confrontations aussi... Mais surtout par le fait de reconnaître et d'énoncer les inconforts provoqués par le caractère novateur et interpellant du mouvement. Sans cette reconnaissance, point de chemin possible.

En sortie de ce premier Management Committee, l'animateur du mouvement va retourner vers les équipes et exprimer le fait que le top management est bien en situation d'attente de leurs productions, mais pas que... Il est aussi en situation de travail, de travail sur lui-même afin de se préparer à la rencontre avec les équipes.

LE RENDEZ-VOUS, LA RENCONTRE

Ce message qui provient du top management, les équipes l'entendent. Elles le transforment, pour la plupart, en une exigence accrue vis-à-vis d'elles-mêmes, quant à la qualité, la pertinence, la valeur de leur travail.

Le moment de la rencontre approche, c'est-à-dire le moment où des situations vont se trouver assez avancées pour mettre leurs travaux en partage. Ce moment s'est aussi défini comme celui où les situations arrivaient en limite de la valeur qu'elles pouvaient produire. Elles étaient arrivées à un stade qui appelait un regard, des analyses et des décisions du top management pour aller plus loin.

Une deuxième réunion du Management Committee est spécifiquement dédiée à se préparer à la rencontre avec les premières situations. Car le sentiment de « ne

pas être prêt » est clairement énoncé. Les symptômes sont apparus après la grande réunion inter-*streams* de Benguerir, à l'université polytechnique Mohamed VI. En parallèle de la prise de conscience collective du mouvement quant à sa nature et sa force, le rendez-vous avec les membres de l'équipe de direction à l'heure du déjeuner avait généré quelques inconforts. Cela s'était manifesté par des marques de replis territoriaux du genre : « *C'est un sujet que nous traitons déjà, dans nos directions.* »

Ces réactions sont plus que naturelles, et même salutaires car elles marquent les contours d'un travail qui reste à faire. Celui-ci ne porte pas que sur l'accueil d'un mouvement « bottom/up ». Il concerne aussi une transversalité qui fait encore singulièrement défaut (le SCAN en avait déjà témoigné). Le président le soulignera à plusieurs reprises : il y a quantité de sujets stratégiques complexes qui sont à l'agenda depuis très longtemps, avec des équipes en charge, mais qui n'aboutissent pas. Pourquoi? Par défaut de transversalité, par excès de cloisonnement, par défaut d'intégration d'éléments clefs provenant du terrain ou de l'extérieur. En un mot, par défaut d'intelligence collective et d'*advice process*.

Or le mouvement, la dynamique des situations, c'est justement créer autour de questions qui se posent un processus d'intelligence collective capable de les ancrer dans le réel et dans l'avenir. C'est une machine à fabriquer, à forcer du transverse, quitte à reprendre des sujets déjà traités isolément dans des directions distinctes, et parfois depuis longtemps.

Le Management Committee va poursuivre son travail, interroger les freins qu'il véhicule lui-même, qu'il

porte dans ses habitudes, dans ses représentations. Sans se projeter trop tôt sur un « après », il va se concentrer sur le travail d'une posture qui puisse être favorable à la rencontre avec les équipes. Plus que cela, une posture qui permette de créer de la valeur, de rendre cet échange « fertile », pour reprendre les termes que nous avons posés au tout début du processus. Vincent Lenhardt, qui a aidé à ce travail, évoque une posture de « parité ». Cette posture n'enlève rien au positionnement hiérarchique, elle lui donne un sens et un cadre d'expression qui sont d'abord ceux de l'échange, avant d'être ceux du jugement.

BASCULE

Moins de trois mois après le *kick off* du mouvement, trois premières situations se présentent devant le Management Committee. L'assistance est nombreuse car les trois groupes resteront présents pour l'ensemble des discussions, pas uniquement pour le seul temps qui les concerne directement.

C'est peu dire que ces rencontres vont être à la hauteur ! À nouveau les acteurs du mouvement vont « se donner le droit de continuer », grâce à des échanges que l'on qualifiera sobrement de qualité. À quoi reconnaît-on un échange de qualité ? Peut-être à la façon dont on se parle, à la façon dont on s'écoute, à la façon dont on discute ensemble autour d'un sujet d'intérêt commun. On mesure aussi la qualité de l'échange à ce qu'il en sort de nouveau, de fort, d'utile à chacun et pour l'intérêt commun...

Nous donnerons dans les chapitres qui suivent des éléments, sinon de preuve, du moins d'illustration quant aux « résultats ». Il ne faut évidemment pas dénigrer cette notion de résultat, mais il va aussi falloir comprendre que ce qui va émerger, grâce et avec ces résultats, c'est une configuration nouvelle. La possibilité d'une évolution forte de l'entreprise. La possibilité d'un ancrage du mouvement dans une volonté de transformation, dans l'élaboration et l'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise...

DIALOGUE STRATÉGIQUE

L'une des formes d'un dialogue renouvelé entre le top management et le reste de l'entreprise est survenue de façon non anticipée. Pour que le lecteur en comprenne l'origine, nous nous devons de lui préciser que, parmi les grandes entreprises que nous avons accompagnées depuis vingt ans, l'OCP est sans conteste l'une des rares où les axes les plus forts de la stratégie sont connus explicitement de la quasi-intégralité des cadres, et même bien au-delà. Alors qu'il n'est pas rare que, pour nombre d'entreprises, les membres de l'équipe de direction eux-mêmes n'aient pas tous la même réponse à cette question : « Quelle est la stratégie de l'entreprise ? »

Ce partage de la stratégie, qui est donc un atout majeur de l'OCP, a donné lieu à un certain trouble, du fait du mouvement, plus précisément lors de l'évocation de la notion de « deuxième courbe ». En effet, un certain nombre de personnes se sont demandé si l'avènement

d'un nouveau cycle de développement signifiait que la stratégie de l'entreprise était devenue caduque.

La question est légitime. Elle a conduit à affiner et clarifier l'énoncé stratégique présidant au nouveau cycle de développement. Car le socle stratégique demeure, et il a été important de le rappeler. Le développement des capacités, le *cost leadership*, l'agilité industrielle et commerciale au service de la maximisation de la valeur sont des fondamentaux qui portent à la fois la stratégie et les investissements du groupe de manière durable. C'est un socle qui est complété et enrichi par des orientations qui vont porter le nouveau cycle de développement. Certaines orientations stratégiques, comme le développement en Afrique, sont d'ailleurs déjà engagées et connues de tous. Les enjeux d'innovation produits, de diversification, de rapprochement avec le client final constituent des orientations nouvelles, mais qui s'appuient de la même façon sur le socle stratégique existant. Elles ont également comme caractéristique le fait d'appeler moins d'investissements lourds que ce qu'a nécessité ce socle stratégique. Elles appellent de l'initiative, de la créativité, de l'innovation... Autant de facteurs qui devraient naturellement se nourrir de la libération des énergies et du mouvement.

La clarification de la proposition stratégique servant de cadre au mouvement a été non seulement formulée, mais également très vite portée sur le terrain. Le directeur de la stratégie, en lien avec ses collègues directeurs exécutifs, est allé l'exposer dans les différentes directions, et sur chacun des sites industriels.

Ce faisant, cette réflexion et ce dialogue autour de la stratégie ont rendu manifeste un point qui apparaîtra avec encore plus de force quelques mois plus tard. Il s'agit du fait que la dynamique permise par la libération des énergies s'est fortement appuyée sur les acquis de la profonde transformation qu'a connue le groupe entre 2006 et 2013. Nous y reviendrons en toute fin de cet ouvrage.

I P S É I T É

L'ipséité, c'est ce que le monde perd et ne peut remplacer lorsqu'un être disparaît. C'est ce qu'il y a de tellement singulier en chacun de nous que cela le rend tout simplement unique, et donc irremplaçable.

C'est l'individu qui échappe aux statistiques, aux lois sociologiques ou psychologiques lorsqu'elles prétendent expliquer et prédéterminer son comportement.

C'est l'énergie appréhendée non comme force unitaire de travail, mais comme une expression originale, comme une signature.

C'est lorsque, tout en attendant de quelqu'un une tâche bien précise, faisant partie d'une chaîne elle-même définie, on considère néanmoins que la capacité productive et créative de cette personne n'est pas réductible à cette tâche. Que son apport singulier peut et doit aller au-delà.

C'est un souci et un accueil de la personne qui ouvrent au dépassement de l'individualisme et qui appellent l'expression collective. Particulièrement dans l'entreprise, vue comme un espace à la fois de travail et de production, de sens et de finalité. Un espace fait d'individualités mais, par essence, collectif.

TROISIÈME
PARTIE



*Vers un nouveau
système de
management*

Nous sommes six mois après le *kick off*. Les vacances d'été sont passées... et le mouvement est toujours là. Sept situations ont dialogué avec le Management Committee puis ont basculé dans un autre mode. Des dynamiques fortes se déploient au niveau de certains métiers. Des situations nouvelles, émergentes, sont en attente d'être créées. Des résultats, des faits, des phénomènes attestent que quelque chose s'est passé, est en train de se passer. Mais dans un espace aussi grand, aussi étendu qu'une entreprise de plus de 20 000 personnes, avec ses cinq grands sites industriels couvrant le pays, avec sa présence aux quatre coins du monde... qui peut dire ce qu'il en est vraiment du mouvement ?

Comment attraper cette réalité multiple, s'en faire une compréhension et ajuster son regard, sa volonté et son action ?

D'une façon on ne peut plus simple et on ne peut plus difficile à la fois : se poser.

PARCOURS ET REGARDS INDIVIDUELS

L'équipe de direction va prendre le temps de se poser, de revenir sur ces six derniers mois. Refaire le film en rassemblant les rushes. Personne n'a la vision complète et il s'est passé tant de choses qu'il est difficile d'en avoir et la mémoire, et le fil.

En amont et en support d'une réunion de l'équipe de direction dédiée au mouvement, nous convenons de refaire un exercice de type SCAN, en interviewant de manière individuelle et anonyme à la fois les membres de l'équipe de direction et des participants des différentes situations.

Avant de revenir vers les échanges du Management Committee, nous allons livrer quelques-uns des verbatim d'acteurs du mouvement, hors équipe de direction. Ce sont des paroles. L'écrit les empêche de s'envoler... Nous aimons à considérer qu'il s'agit là de la partie la plus solide sur laquelle le mouvement peut asseoir sa poursuite.

« *Je n'étais pas revenue au siège depuis longtemps, avant de rejoindre une situation. Je n'en revenais pas! À commencer par les locaux (advice room), la façon dont les gens se*

regroupent et travaillent ensemble et la façon dont ils se parlent. Cela n'était même pas imaginable il y a quelques années. »

« Ce qui est visible : parler sans tabou, l'ouverture dans la communication, c'est-à-dire la tolérance, l'échange d'idées, l'argumentation. Beaucoup d'arguments ! Le tout hors lien hiérarchique. On se sent au cœur d'une transformation culturelle, mentale, je dirais même anthropologique. Il reste bien sûr des auto-censures à combattre... »

« C'est une vraie dynamique. La première fois qu'on a des équipes diversifiées, autour d'un même objectif et sans que ce soit top down. »

« La grande force tient dans ces équipes diversifiées, c'est ce qui permet les connexions, avec les informations pertinentes pour l'analyse et avec le système. »

« Il revient à chaque groupe de trouver ses propres modalités le conduisant à construire son autorité/sa légitimité, afin d'opérer avec un certain niveau d'autonomie. »

« J'ai cru un temps que le mouvement ne concernait que le siège. Mais je me suis rendu compte que c'est une erreur. Voire le contraire. Dans les sites, la dynamique y est très vive et nous recevons beaucoup de sollicitations d'appui. C'est pour nous, fonction support, une source de vitalisation, de ressourcement, d'ouverture sur des projets et des idées nouvelles, transverses, ambitieuses. »

« *Ce fut une rupture. Quand on est dans le mouvement, on sent une dynamique dont on a besoin, liée aux relations humaines et aux interactions de travail avec plusieurs personnes. Dans une liberté de penser, d'agir, de parler, dans le respect, l'entente et l'intelligence d'être ensemble. On progresse et c'est visible et agréable. C'est au-delà de travailler ensemble. On se nourrit les uns les autres, en dehors de nos cases/casquettes alors que c'est, et que cela reste, rigoureusement professionnel.* »



« *Les gens étaient en attente de cette dynamique, de ce mouvement de libération des énergies. De ce fait, ils s'y engouffrent.* »

« *Il y a beaucoup de travail sur notre ego – “je sais”, “j’ai vécu”, “j’ai l’expérience” – au sein du mouvement, c’est mis au second rang. On se parle de personne à personne, pas de grade à grade, ni même de sachant à non-sachant.* »

« *En août, je me suis retrouvé dans une réunion du type d’avant : ce qui fusait c’était “j’ai raison”, “c’est faux”, “c’est votre faute”... Le tout dans un climat agressif... Par contraste, j’ai trouvé cela incroyablement régressif!* »



« *Le Management Committee du mois de mai nous a renvoyé un message d’encouragement. Devant la difficulté croissante de notre tâche, cet encouragement, cette attente*

exprimée nous ont incités à démontrer notre capacité (là où le doute s'installait). Nous ne pouvions casser la confiance qui nous a été donnée. »

« Le passage en Management Committee a été une bascule. La qualité des échanges a témoigné de la réalité de la transformation au plus haut niveau de l'entreprise. Nous avons changé de statut, et gagné la pression de la commande, du nouveau rendez-vous fixé, sur un mandat. »

« La bascule post-Management Committee n'a pas été simple. Nos axes avancent bien, mais cela pose des problèmes nouveaux, concernant la dynamique de l'équipe, concernant le dialogue avec la structure existante, concernant l'émergence de nouvelles formes d'organisation. On a besoin tout de même de sentir que des gens nous suivent et nous attendent... »

« Le retour du Management Committee nous a donné de la force, alors qu'on nous a dit être hors sujet ! Au lieu d'arrêter, ce qui a été une option, on est restés motivés, on a décidé de ramener des idées, de réorienter. Par la façon dont le MC nous a reçus, il nous a donné de la confiance, il nous a fait grandir. Nous avons été chercher de nouveaux regards et c'est avec eux que nous avons interprété les enseignements du Management Committee. »



« Mais le chemin n'est pas que paisible. Nous sommes attaqués, des résistances, des blocages, y compris à titre personnel

sur la carrière... Bref, une part du système résiste et rejette. D'ailleurs c'est simple, si le président part, ceux-là essaieront de nous tuer. »

« *Le manager tolère les interventions hors périmètre, surtout s'il est lui-même intégré dans le mouvement. L'advice process au quotidien crée la contagion. Il y a une transformation silencieuse qui est à l'œuvre. »*

« *La dynamique nouvelle de la situation crée des tensions en matière de ressource, principalement sur notre disponibilité. C'est un point que nous n'avons pas traité après le passage en Management Committee, mais qui aurait dû l'être. »*



« *Il y a des mouvements dans les métiers, par exemple avec la remise en cause de la logique "plan d'action", ou du moins de la façon de les énoncer : on ouvre le débat, il y a la place pour proposer. »*

« *Notre situation a été sollicitée par des métiers pour débloquer des sujets sur lesquels ils travaillaient. »*

« *Notre situation a conduit à un nouveau processus de coopération scientifique entre l'université et l'entreprise. »*

« *Même si notre sujet était déjà à 90 % dans le champ d'une entité d'un métier, notre travail a permis de développer un nouvel angle d'attaque et d'apporter une énergie nouvelle à un processus en cours. Cela a accéléré l'agenda. »*

- « *Notre situation a su s'ancrer dans le système existant et créer à la marge des modalités nouvelles. »*
- « *La façon dont l'ensemble des parties de l'entreprise nous soutiennent, aux différents stades de nos travaux, est impressionnante. C'est déjà une forme d'ancrage... Nous avons la bonne autonomie, en intelligence avec les entités existantes et les membres de la direction, pour avancer en responsabilité et sans freins. »*
- « *Le mouvement est en cours, il n'est pas encore ancré, pérennisé. C'est là qu'il doit y avoir une différence avec des initiatives précédentes : faire en sorte que lorsque la personne qui tient, qui y tient, s'en va, cela ne s'arrête pas. Et pour cela il n'y a qu'une voie : que cela ne repose pas sur une personne, mais sur tout le monde. »*
- « *Il faut multiplier les modes de fonctionnement transverses, de type projet, où les ressources ne sont pas dédiées, affectées à un périmètre et à un décideur qui les retient et détient. Cela force une dynamique qui, loin de faire perdre du temps comme j'ai pu le penser au début, génère de la fertilisation croisée. »*
- « *Un des éléments d'ancrage serait le fait d'introduire dans l'évaluation managériale ces critères liés à la pratique de l'advice process. »*
- « *Pour qu'il y ait contagion, il faut qu'il y ait contact ! Il faut multiplier les contacts qui s'opèrent sous l'égide de l'advice process, ceux qui sont dans l'esprit du mouvement. »*

« *Tout le monde parle de l'advice process, mais on gagnerait à l'énoncer un peu plus... Il faut vulgariser l'advice process, soutenir son déploiement. On a des braises, il faut souffler dessus!* »



« *Il y a eu un flou au démarrage. Et cela a incité les collaborateurs à aller chercher des infos plutôt que de s'installer dans un cadre tout fait.* »

« *Il y a besoin de rendre compte des concrétisations.* »

« *Maintenant il faut faire un peu de tapage sur tout cela, en s'appuyant sur les réalisations, les dynamiques. Porter les principes, faire des vidéos, relever les success stories...* »

« *Il y a un besoin de communiquer sur les fondamentaux du mouvement. Que les managers l'entendent du président... Ce n'est une condition ni nécessaire, ni suffisante, mais c'est un boost, une confirmation, une incitation...* »

ANECDOTIQUE VS SYMPTOMATIQUE

Les faits parlent-ils d'eux-mêmes? À l'évidence, non... Même le langage étroit et circonscrit de la science donne lieu à débats, à controverses. C'est même son moteur!

Une longue liste de faits ou un élément de preuve n'imposeront jamais une vérité. Cela peut en être choquant. Comment oublier cette scène, où un juge a rejeté une évidence, une vérité démontrée (en l'occurrence la différence entre l'ADN nucléaire et l'ADN mitochondrial, ce dernier ne permettant pas l'identification certaine du suspect) parce que cela remettait en cause son jugement déjà construit!

Heureusement, dans une majorité de situations, et notamment dans l'entreprise, il y a bien peu de vérités et d'évidences. Il y a donc nécessité à construire des visions et des jugements partagés. Lorsqu'il n'y a pas d'évidence, de vérités établies, même par des faits, alors il devient essentiel de se mettre d'accord, ou d'acter un désaccord, sur la façon de voir et d'interpréter ce que l'on vit, ce qui se passe, le sens et la portée que cela a.

C'est une nécessité qui est aussi un travail : celui qui distingue l'anecdotique (le fait en lui-même) du symptomatique (le fait qui prend un sens partagé).

RETOUR SUR LE MOUVEMENT : INTENTION INITIALE ET RÉSULTATS

À ce stade de notre ouvrage, le lecteur devrait avoir la mémoire encore vive de ce qui fut à l'origine du mouvement, de l'intention qui a prévalu à son impulsion et des quelques choix méthodologiques structurants.

Mais pour ceux qui ont été les acteurs de ce mouvement, à commencer par les membres de l'équipe de direction, les six mois qui se sont écoulés depuis le lancement ont mis structurellement l'action à une certaine distance de leur intention. L'action est ce qui permet la concrétisation d'une intention, mais elle est aussi ce qui l'en éloigne. On peut le dire plus prosaïquement : avoir la tête dans le guidon tout en pédalant dur peut faire perdre de vue la ligne d'horizon et dévier de sa route, surtout si celle-ci n'est pas tracée dès le départ. C'est pourquoi le rendez-vous que le Management Committee s'est donné pour se réapproprier son propre parcours et faire le point est si important.

Ce rendez-vous va se préparer. Par le SCAN d'acteurs des situations, que nous venons de partager au chapitre précédent, mais aussi par le SCAN de l'équipe de direction elle-même. Cela permet d'arriver en réunion avec, en amont, la mise en commun formelle, dans un document, des représentations individuelles de chacun. L'anonymat de la restitution permet de dépersonnaliser les idées et les jugements, du moins dans un premier temps. Car lors de la réunion physique chacun peut et va à souhait porter et développer ses idées.

Un document support est donc diffusé en amont de la réunion et l'animateur du mouvement va le reprendre et en présenter les cinq parties. Ces cinq temps sont les suivants : réinstaller le cadre d'intention et d'ambition, se rappeler les principaux choix méthodologiques, se remémorer le chemin parcouru et ses temps forts, appréhender les résultats, comprendre la nature du mouvement.

Ce rappel va prendre moins d'une heure et ne donner lieu à quasiment aucun débat. Cela fabrique un socle commun de compréhension du mouvement. Cela prépare surtout, et selon nous dans les meilleures conditions, les échanges forts qui auront lieu concernant les défis de l'avenir. Mais, pour l'heure et dans ce chapitre, revenons ensemble sur la vision partagée du mouvement qui s'est dégagée. Nous passerons vite sur les trois premiers points pour nous arrêter un peu sur le quatrième, probablement moins familier. Nous réserverons le cinquième point pour le chapitre suivant.

RÉINSTALLER LE CADRE D'INTENTION ET D'AMBITION

D'où vient ce mouvement? D'un constat, d'un jugement, d'une volonté et d'une conviction.

Constat d'un monde toujours en mouvement, créant pour le groupe OCP à la fois des risques et des opportunités. Ce constat se prolonge d'un jugement : celui d'une forme d'incapacité de cette même entreprise à mobiliser suffisamment l'incroyable potentiel qui est le sien et donc à saisir pleinement les opportunités qui s'ouvrent. S'expriment alors la volonté et l'ambition de faire émerger un nouveau modèle d'entreprise capable de valoriser ce potentiel, prioritairement constitué des femmes et des hommes du groupe. Enfin, une conviction : seul un mouvement de libération des énergies et des initiatives va pouvoir faire émerger ce modèle, dont l'intelligence collective doit être le moteur.

RAPPEL DES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Le plus structurant de ces choix, c'est d'avoir considéré qu'il ne s'agirait pas d'un projet, mais d'un mouvement...

« On ne s'est pas trompés en l'appelant "mouvement". C'est indéfinissable, c'est non programmable. Et pourtant c'est bien une réalité. Le management du mouvement échappe à la figure du chef et à la programmation. Continuons à ne pas avoir la prétention d'être capable de définir a priori ce que sera le chemin », commente un des dirigeants.

Ce choix d'approche a conduit à déconstruire des repères classiques, par une définition libre des sujets, des situations, par une formation libre des équipes, par l'absence de méthodologie et de format prédéfinis, par

l'absence de délai imposé, et enfin par l'ouverture de la dynamique à tous ceux désireux de s'y joindre.

Nous serions tentés de qualifier cette déconstruction de « libératrice », mais ce serait assez impropre, devant l'inconfort que cela a généré parmi un certain nombre de participants, du moins dans les premiers temps. L'inconfort face à une responsabilisation nouvelle et devant un espace à concevoir, qui plus est collectivement et sans la régulation d'un « chef ».

Quant aux repères plus prescriptifs, ils n'étaient que deux, mais se sont avérés très structurants.

Tout d'abord le caractère impératif du déploiement d'un *advice process*, c'est-à-dire d'une consultation large et ouverte de toutes les formes de connaissances et d'expériences pertinentes, internes ou externes à l'entreprise. Ensuite cette rencontre avec le Management Committee, avec l'ambition d'y tenir un dialogue « fertile », allant bien au-delà de la seule prise de décision.

SE REMÉMORER LE CHEMIN

Derrière le sentiment d'inconfort qu'a pu vivre à certains moments l'équipe de direction, il y a un vrai parcours qu'il était important de signifier et de se rappeler.

Ce parcours fut jalonné par les échanges avec les acteurs du mouvement. D'abord à distance, puis lors de la réunion à Benguerir, et enfin lors de la rencontre de présentation et de discussion des travaux. En amont de cette rencontre, acteurs des situations et Management Committee se sont en fait parlé sans nécessairement se voir, l'animateur du mouvement faisant l'intermédiaire.

Chacun, par ses propres avancées, a soutenu, nourri et guidé la réflexion et le cheminement de l'autre.

C'est ainsi que l'équipe de direction, après avoir impulsé le mouvement lors du *kick off*, a dû prendre la mesure de ce qui a émergé, a ensuite dû se préparer à la rencontre, puis faire de cet échange un moment de bascule, permettant de modifier certains équilibres, de bouger des lignes.

APPRÉHENDER LES RÉSULTATS

Il faut tout d'abord acter l'impossibilité de relever ce que sont les résultats du mouvement, du moins avec une volonté d'exhaustivité. L'ensemble des phénomènes que provoque la libération des énergies n'est pas dénombrable, ou quantifiable, comme on compte les voitures en sortie de chaîne. Parce qu'il y a quantité d'effets du mouvement qui échappent à tout « radar », à toute mesure, et parce que les résultats, même ceux que l'on peut recenser, sont eux-mêmes de natures très variées.

Cela étant dit, s'intéresser au résultat, à ce qu'a produit le mouvement est essentiel si l'on veut en comprendre la nature, évaluer où il en est et apprécier la mesure dans laquelle il a d'ores et déjà permis d'apporter de la valeur au groupe.

Éléments quantitatifs • Le groupe OCP compte un peu plus de 20 000 personnes, dont 1 800 cadres. On estime que, six mois après le *kick off*, 1 200 de ces cadres ont entendu parler du mouvement et que 250 d'entre eux y sont directement impliqués, que ce soit via des situations transverses ou métier. Plus de 600 non-cadres sont

d'ores et déjà impliqués, majoritairement dans le cadre du métier opérations industrielles⁸.

Nous verrons dans quelques instants l'interprétation que l'équipe de direction a tirée de ces données.

La dimension individuelle • Nous disions au chapitre précédent que l'impact le plus fort du mouvement se situe peut-être au niveau le plus individuel, dans la façon dont il a fait évoluer les représentations, mais aussi les comportements, ou encore la motivation et l'engagement. Il n'y a pas de mesure objective de cet impact – du moins à ce jour, car l'un des résultats à venir, c'est justement la mise en place de dispositifs d'appréciation de l'engagement des collaborateurs et de mesure de leur satisfaction au travail.

Le meilleur moyen, en attendant ces outils, c'est d'aller à la rencontre des personnes et d'en parler avec elles. Le SCAN du chapitre précédent en donne une très partielle illustration.

Le devenir des situations après la rencontre avec l'équipe de direction • Quatre situations étaient passées devant le Management Committee. Voici pour chacune d'elles – de manière synthétique et dans la limite de ce qu'il est permis de révéler – ce à quoi elles ont abouti.

Une première situation a traité d'un sujet de diversification, d'innovation produit très sensible sur la chaîne de valeur. Ce qui a été présenté, et longuement discuté,

8 • Un an plus tard, c'est-à-dire au moment où ce livre est mis sous presse, ce sont plus de 4 000 personnes qui sont directement impliquées.

a conduit à affirmer l'importance d'approfondir l'analyse et de l'amener jusqu'à définir un positionnement stratégique de l'entreprise. L'équipe/situation a été mandatée pour être pilote de la poursuite de l'analyse, en s'appuyant sur sa composition transverse pour continuer à mobiliser les ressources expertes de l'entreprise dans son *advice process*.

Une deuxième situation a abordé la question du développement du digital sous l'angle de l'état d'esprit et des comportements nécessaires à son développement. Elle a entre autres proposé, et cela a été accepté, que soit créé un « *digital lab* » dont la fonction sera de lever les freins culturels et comportementaux qui empêchent le déploiement rapide de solutions digitales.

Une troisième situation a proposé un ensemble d'actions susceptibles d'accroître la culture mondiale du groupe. Après un retravail de leurs propositions, celles-ci sont en cours de déploiement, en interaction avec différents services existants.

Enfin, une quatrième situation a étudié l'opportunité de créer une activité nouvelle, de production et de vente d'appareils technologiques liés à l'exploitation des phosphates. Son dossier a été particulièrement solide, au bénéfice d'un *advice process* bien mené. La conséquence a été double. La première, c'est que le débat au sein du Management Committee a été très court. L'essentiel des réponses était là. Ensuite, la décision a été prise de lancer le projet, et l'attribution de fonds a été actée, en vue de la création d'une filiale. Ici encore, ce sont les principaux acteurs qui ont travaillé à la situation qui vont poursuivre le projet.

Ces premières situations ont été pionnières et l'un des résultats les plus forts, les plus tangibles, c'est la dynamique qu'elles ont créée à leur suite et à leur exemple. Le lecteur trouvera en guise de postface plus que d'annexe, une liste non exhaustive des situations en activité au moment où ces mots sont écrits, c'est-à-dire six mois après les faits que nous relatons. Tant le nombre que l'intitulé des sujets traités montrent la profondeur du mouvement autour de ces situations.

Dynamiques métiers • Nous l'avons maintes fois dit, parce que c'est une dimension essentielle, devenue constitutive de ce qu'est le mouvement : la dynamique enclenchée au niveau des métiers fonde la dualité du mouvement, l'ancre dans le réel du management au quotidien et ouvre une transformation « douce » du métier (parce que générée de l'interne).

Les résultats des situations et des dynamiques métiers sont trop nombreux pour être repris. Trois points, très brefs, pour en prendre néanmoins la mesure.

Tout d'abord au niveau des opérations industrielles, où l'objectif est de mobiliser à terme tous les collaborateurs, ils sont près de 20 000. La voie choisie fut celle du changement progressif d'échelle, en démarrant sur des sites pilotes et au travers d'ateliers locaux au plus près du terrain. En quelques semaines déjà, plus de 600 personnes non cadres y ont été mobilisées.

Au niveau du développement industriel, les modalités de l'« étude de faisabilité » ont été revues par et pour l'*advice process*. Il s'agit d'un processus qui se situe sur la partie amont des très grands projets et pour lequel toute

amélioration a des impacts lourds, en qualité, en coût et en délai de réalisation des projets.

Enfin, une part des situations transverses du capital humain a fusionné avec des équipes des opérations industrielles, du développement industriel et d'une autre situation transverse. Ce qui est en train de se jouer là, ce n'est ni plus ni moins qu'une réinvention de la façon dont une direction fonctionnelle coopère avec les métiers.

Ces quelques illustrations portent sur des objets bien définis, assez structurants (des processus ou des formes organisées) et relèvent de décisions instruites. Mais le mouvement est aussi venu modifier les façons de travailler de façon bien plus fortuite, émergente, presque improvisée. Là encore les exemples seraient trop nombreux pour être énumérés. Nous nous contenterons d'une illustration, qui par ailleurs sort de l'entreprise.

Un membre de l'équipe de direction a lancé un appel d'offres auprès de sociétés de conseil. Il reçoit un cabinet pour discuter de son offre :

- « J'ai lu votre offre. Mais je vous invite à la retravailler, car elle ne prend pas du tout en compte l'esprit du mouvement.
- Mais, qu'est-ce que cela veut dire, prendre en compte "l'esprit du mouvement"?
- Je ne saurais vous le dire précisément. Mais je peux vous dire que vous n'y êtes pas!
- ... (silence du consultant)...
- Il faut dorénavant considérer que nos collaborateurs sont les premiers experts de ce qu'ils vivent. Leurs connaissances ainsi que leur capacité à réfléchir,

à concevoir et à proposer doivent être mobilisées de façon bien plus forte. Cela appelle de votre part une autre posture, et une autre méthodologie. »

Ce retour sur la dynamique du mouvement, depuis les intentions initiales jusqu'au partage des premiers résultats, a permis à l'équipe de direction de se doter d'une représentation commune de la nature du mouvement et de ses enjeux. Et de basculer dans une réflexion de fond sur les défis de l'avenir.

X*

Beaucoup de gens pensent et cherchent à nous faire croire que le monde est binaire : 0 ou 1.

Dans l'espace de l'entreprise ces mêmes personnes nous donnent à choisir entre la hiérarchie et l'anarchie! Ce faisant elles nous éloignent, selon nous, du vrai sujet.

Car, qu'ont donc en commun toutes les entreprises, y compris celles que l'on qualifie de « libérées »? Le fait que le premier principe formel de régulation sociale c'est et cela reste la hiérarchie. Le droit met au cœur du contrat de travail une relation de subordination, de manière plus ou moins explicite selon les pays. Ce même droit met des limites à l'exercice de la subordination, mais à l'inverse il ne dit pas toutes les formes concrètes qu'il peut prendre. Ainsi, « hiérarchie » ne veut pas dire en soi beaucoup plus qu'un cadre, certes de pouvoir, mais entourant une page qui est blanche...

Ayant acté cela, peut-on maintenant se demander comment intelligemment combler tout ce que la hiérarchie ne dit pas et qui est l'essentiel? C'est-à-dire ce qui va rendre la relation fertile et enrichissante, pour l'entreprise et pour les personnes.

* Nous avons emprunté ce logo à Mohamed El Kadiri.

NATURE DU MOUVEMENT ET BASCULE

Nous sommes toujours dans le cadre de la réunion que le Management Committee consacre au mouvement. Après le retour sur la dynamique des précédents mois et le partage de ce que sont les réalisations à ce moment, l'équipe de direction va converger vers une lecture assez largement partagée de la nature du mouvement. Nous la résumons comme suit.

Le mouvement, ce n'est pas la somme des actions ou des résultats provenant du dispositif mis en place en avril. C'est un phénomène systémique et englobant qui rassemble tous les résultats, les personnes, les initiatives, les volontés qui relèvent clairement d'une intelligence collective en acte (*advice process*), et qui contribuent à la création de valeur pour le groupe.

Le mouvement n'a pas commencé en avril. Il était déjà à l'œuvre dans le cadre de la première courbe, du cycle précédent de développement de l'entreprise. Et même de façon plus ancienne dans l'histoire du groupe, avec des moments forts, mais aussi de longues éclipses. Ce qui s'est passé en avril, c'est que le top management en a fait un

élément explicite et central de sa stratégie, de sa volonté et de son action de transformation, et qu'il l'a inscrit visiblement, fermement et durablement à son agenda.

Par ailleurs, le mouvement n'a pas de périmètre défini, ni de limite physique. Il n'est pas définissable de façon unique, mais les principes qui le guident sont, eux, explicites. De ce fait, le mouvement ne se pilote pas. Il se pense, s'accompagne, se guide, s'ajuste. Le Management Committee, en en faisant un sujet de sa stratégie, de sa réflexion et de son action, se l'est approprié, mais sans en être l'unique propriétaire. Cela n'enlève rien au fait que le rôle de l'équipe de direction ait été et soit encore déterminant. Mais ce rôle nécessite d'être lui-même pensé et ajusté en fonction de la dynamique et de la situation.

L'équipe de direction s'est également accordée sur un autre point important, que résumait assez bien les deux verbatim suivants.

« Il y a clairement à l'œuvre une autre façon de vivre et de travailler ensemble, d'exploiter les gisements que l'on pensait inexploitable. L'état d'esprit a évolué, même si ce n'est qu'une partie de l'entreprise qui a été touchée. »

« Il y a un "avant" et un "après", et on ne peut revenir en arrière. Il s'est évidemment passé quelque chose de fort. Ce n'est pas encore à l'échelle de toute l'entreprise, mais cela laisse déjà une empreinte. »

Le chemin parcouru n'est qu'un début. Un début déjà plus que prometteur, car il marque un saut et parce qu'il a un caractère irréversible. Pour autant, imaginer un instant

que le système est stabilisé, qu'un régime de croisière est atteint serait non seulement erroné mais aussi mortifère.

S'étant accordée sur les principales caractéristiques du mouvement, l'équipe de direction est en mesure de formuler les enjeux pour la suite et d'identifier quel devra y être son propre rôle.

LES DÉFIS DE L'AVENIR

Deux défis se posent de manière évidente : celui de la mise en œuvre réussie des conclusions de la rencontre entre le top management et les premières situations, et le défi de la pérennisation du mouvement.

Avant que la discussion ne s'engage de manière ciblée sur ces deux questions, le président Terrab va proposer à ses collègues de les inscrire dans une perspective commune et plus large. À cette fin, il se met à nouveau au *paper board* et se munit d'un feutre.

Il y dessine un premier axe, horizontal, qui figure la dynamique du mouvement. Il synthétise le sentiment général en disant que ce mouvement les a surpris par son ampleur, sa profondeur et sa rapidité. Le mouvement était anticipé, espéré, voulu, mais ce qui est apparu va au-delà des espérances. Et cela ne peut être qu'une bonne nouvelle ! Mais cela crée une situation dont il faut prendre une pleine conscience.

Il dessine alors un autre axe, vertical. Celui-ci figure ce qui relève de l'organisation, des processus, de tout le cadre formel qui régit l'entreprise au quotidien. Il y

apporte l'analyse suivante : « *Cet axe est aussi nécessaire à la vie de l'OCP que le premier. Mais si nous n'évoluons pas sur cette dimension à mesure que celle du mouvement prend de l'ampleur, alors il va y avoir une tension qui n'aura plus rien de positif. Le résultat sera un étouffement du mouvement par un système qui n'aura pas su s'y adapter, qui n'aura pas su accueillir ce qu'il appelle comme évolution. Et cela, c'est hors de question ! Parce que notre intention, il faut se la rappeler, c'est bien de construire un nouveau modèle d'entreprise, à partir de ce mouvement.* »

Le président ajoute à son schéma un troisième axe, celui du digital, dont la fonction est d'être un accélérateur de la dynamique de transformation du système, sous l'impulsion du mouvement.

La discussion s'engage et l'équipe converge sur un point important. Celui, comme y invite le schéma, de ne pas opposer l'exercice hiérarchique de la décision, incluant les décisions d'organisation, de définition du système (mode X)⁹, et la dynamique participative (mode Y). Ces dimensions peuvent et doivent pleinement coexister, s'articuler et se compléter. Ce que M. Terrab exprime ainsi : « *Notre légitimité, en tant que manager, à être dans le mode X, dépend de la crédibilité qui est la nôtre dans le mode Y.* »

C'est là un véritable défi. Il ne s'agit pas uniquement d'intégrer dans le « système » les innovations issues du mouvement, mais de s'inspirer et de s'appuyer sur le mouvement pour réinterroger les fondamentaux du système dans sa capacité à soutenir et générer l'intelligence

9 • Très librement inspiré des théories X et Y de D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, MacGraw Hill.

collective. Il y a là un volet comportemental, dans l'esprit et la façon d'exercer une fonction de direction, de management, de supervision. Et il y a un volet plus formel, dans ce que sont les éléments techniques, juridiques, décisionnels et processuels de l'entreprise. Ce qui forme les « règles du jeu ».

Cela va ouvrir un dernier temps de l'échange, autour de ces règles du jeu et de tous les outils qui les accompagnent.

« Combien d'entre elles [règles], aujourd'hui à l'OCP, ne remplissent plus la fonction qui était la leur au moment de leur création ? Combien d'entre elles ont même un effet inverse, destructeur de valeur, ralentissant inutilement un processus, étouffant la prise d'initiative, imposant un format unique à des situations variées... ? »

Au moment où l'on révisé la dimension comportementale, « la façon de travailler entre nous », dans le cadre du mouvement, comment ne pas, dans le même temps et avec la même force et le même esprit, réinterroger règles et outils ? Réinterroger également le registre des grilles de lecture et des principes qui guident, voire prescrivent, à la fois la conception et l'usage de ces règles et de ces outils ?

Le mouvement a posé la question de la place de la personne dans l'entreprise. Une autre interrogation émerge maintenant, celle de la capacité des hommes à rester des artisans maîtres de leurs outils et à ne pas perdre le sens de leur action.

Au terme de ce Management Committe, de nouveaux axes de travail commencent à se dessiner : pérenniser la dynamique d'émergence de situations nouvelles, assurer la mise en œuvre des conclusions de celles qui ont fait l'objet d'un échange avec le top management,

mettre les éléments formels du système en phase avec le mouvement, soutenir la transformation des métiers engagés à leur échelle dans le mouvement, asseoir l'*advice process* comme élément socle des modes de travail au sein du groupe.

L'ARTICULATION ET L'UNITÉ ENTRE PREMIÈRE ET DEUXIÈME COURBE

Pour l'acteur ou l'observateur fin et doté d'une certaine mémoire, ces voies nouvelles qui s'ouvrent sonnent comme le prolongement naturel du premier cycle de transformation du groupe. Voire comme le moyen de faire véritablement aboutir les ambitions les plus hautes du premier cycle de transformation. C'est le cas par exemple sur l'approche intégrée de l'entreprise, sur une vision systémique tendue vers la création de valeur, sur une conception évolutive de l'organisation (*organizing*), ou encore sur une approche délibérative du mode de management. Autant d'intentions qui ont connu un premier cycle, qui ont pu pour certaines s'essouffler, et qui reprennent vie dans le nouveau cadre ouvert par le mouvement.

La libération des énergies a créé des espaces pour des possibilités nouvelles. Possibilités d'entreprendre, d'innover, mais aussi possibilités de faire évoluer les pratiques et les éléments les plus structurants du système : l'organisation, le management, la manière de travailler et de travailler ensemble, au sein de l'entreprise et avec son écosystème. Et voilà que ce qui apparaît, c'est que ce mouvement puise ses racines dans l'histoire et notamment l'histoire récente

de l'entreprise. Il est à la fois prolongement et renouvellement d'une intention et de processus déjà engagés depuis bien plus longtemps.

Il apparaît ainsi bien plus clairement que le mouvement n'est pas que mouvement de libération des énergies. Cette une dynamique bien plus vaste, plus complexe, englobant cette libération des énergies, la mettant en son cœur, mais abordant conjointement toutes les dimensions qui structurent la vie et le devenir d'une entreprise.

Cette dynamique vient d'entrer dans une nouvelle étape...

&

L'esperluette n'est pas qu'un agent de liaison. Elle est une invitation au dépassement des fausses oppositions. Rendre à la frontière sa fonction d'échange et renvoyer les limites à l'état de souvenir. Elle est mouvement des idées et mouvement des Hommes. Elle est notre symbole, et nous la portons comme un étendard. Rarement nous ne l'avons autant croisée, parmi nos clients, que dans ce contexte d'émergence du mouvement à l'OCP...

Femmes & hommes
Anciens & nouveaux
Pensée & action
Intelligence collective & engagement individuel
Structuration & émergence
X & Y
Respect du passé & engagement dans l'avenir
...

CONCLUSION INTRODUCTIVE : VERS UN NOUVEAU SYSTÈME DE MANAGEMENT

La réunion du Management Committee, sur laquelle nous venons de revenir et qui s'est tenue à peine plus de six mois après l'initialisation du mouvement par le président, marque la fin d'un premier acte, et l'ouverture d'un deuxième.

Au moment où nous écrivons ces lignes, un peu plus de six mois se sont à nouveau écoulés. Assez pour porter sur ce deuxième acte quelques jugements sommaires, rassurer le lecteur, s'il en était besoin, sur le fait que le mouvement s'est poursuivi et amplifié, et enfin donner quelques illustrations de la direction qu'il semble avoir prise.

Nous n'irons pas plus loin que cette esquisse, comme une introduction à un travail qui appelle exigence et profondeur, à mener par et avec les acteurs eux-mêmes. Car ce deuxième acte est encore plus complexe que le premier...

Sans être capable à ce stade précoce de le qualifier plus finement, il nous apparaît que c'est bien un nouveau

système de management qui est en train d'émerger. À l'échelle du groupe. On en voit les signes et on en devine les lignes, notamment dans la dynamique des situations, et dans l'entrée en scène de nouvelles strates managériales.

LES SITUATIONS

Le lecteur trouvera en postface une liste non exhaustive de situations actives au moment où nous concluons cet écrit. Six mois après la bascule du Management Committee d'octobre, ce sont plus de quarante équipes qui se sont constituées autour de sujets, couvrant un spectre large de problématiques. La dynamique, sur un plan déjà purement quantitatif, ne s'est donc pas essouffée, bien au contraire.

Sur le fond, nous laissons le lecteur libre de juger, sur le seul énoncé des titres, du fait que ces situations abordent et traitent des sujets stratégiques pour l'entreprise. C'est notre avis, avec des questions touchant aux trois registres principaux que sont la chaîne de valeur industrielle, la diversification des activités du groupe et les modes de fonctionnement. Cette dimension quantitative ne préjuge pas de la qualité des parcours, mais elle témoigne du dynamisme du mouvement, de la poursuite du phénomène de contagion et de son ancrage au cœur des « vrais sujets » de l'entreprise.

Dans cette liste apparaît la situation « diversité ». Nous l'évoquons, car elle témoigne d'un autre fait important, permettant de qualifier le mouvement. Car un tel sujet, qui inclut la question de la place des femmes dans

l'entreprise, n'est pas seulement stratégique, il est sensible. D'emblée, cette situation a bénéficié de l'appui de membres du top management et elle développe ses analyses, produit de la connaissance et des grilles de lecture et fait progressivement bouger les lignes.

Revenons maintenant, six mois plus tard, sur les situations qui les premières ont eu un temps d'échange avec le Management Committee. Il s'agissait d'un temps de bascule vers une forme d'implémentation, après discussion et validation des analyses et des propositions faites. Le point clef, c'est que cette phase ne s'est pas faite par réintégration des sujets, ni même des équipes, dans le système traditionnellement dédié à ces sujets. Les acteurs à l'origine des situations et de leur instruction sont restés, au moins pour une part (ceux qui l'ont souhaité) les principaux acteurs de la suite. Les situations ont muté, changé de nature, guidées par un mandat du Management Committee. L'une s'avance vers la création d'une *business unit* dédiée aux « *smart fertilizers* », l'autre vers la création d'une filiale de fabrication de pompes industrielles et la troisième vers une nouvelle forme d'organisation favorisant le déploiement du digital au sein du groupe.

Ainsi, en dehors du sujet qu'elles traitent et qu'elles font avancer, chacune de ces dynamiques fait évoluer le système de management du groupe. En créant des voies et des formes nouvelles de réflexion et d'action, mais aussi en posant des questions nouvelles. Des questions de fragmentation du système : statut, évaluation, place dans l'organisation, reporting... Car aucun de ces points n'est anecdotique. Il met en question un mode de

fonctionnement – car il ne s’agit pas que de règles et de processus – qui n’est plus adapté à ces formes nouvelles d’action et d’organisation. Et ces évolutions ne sont ni simples ni automatiques... Loin de là.

NOUVELLE VAGUE

En six mois, il y a un autre front que celui des situations qui a été le théâtre de mouvements importants et structurants : des acteurs clefs du management se sont emparés du mouvement...

Pour résumer les six premiers mois ayant suivi l’impulsion du 4 avril, on peut dire que le mouvement est une initiative du président, travaillée avec le top management, saisie par des collaborateurs OCP en dehors de leur ligne managériale, avec l’appui plus ou moins bienveillant de leur hiérarchie.

L’espace industriel a eu la particularité, dès le 4 avril et du fait de ses deux directeurs exécutifs (opérations industrielles et développement industriel), de s’inscrire de façon volontariste dans le mouvement, ouvrant ce que l’on a appelé la dimension métier... S’agissant des opérations industrielles, les trente top managers ont même affirmé l’absolue nécessité de s’engager résolument dans un tel mouvement et que la performance industrielle durable en dépendait. La grande majorité de ce top management industriel a ainsi appuyé l’émergence d’initiatives dans le cadre du mouvement.

Mais c’est un véritable saut de nature qui s’est opéré dans cette deuxième étape ouverte par la bascule

d'octobre. Un certain nombre de managers, à différents niveaux (responsable d'unité, directeur d'usine, directeur de site), ont d'eux-mêmes fait émerger et engagé, dans leur espace de responsabilité, des initiatives fortes en écho et en lien avec le mouvement. Le saut est conséquent : c'est la différence entre jouer le jeu et soutenir une dynamique qui vient du haut, et créer soi-même, à son niveau une dynamique qui s'en inspire et la relaie.

Il s'est ainsi passé en différents lieux et à différentes échelles ce qu'il s'était passé avec les deux directeurs exécutifs industriels lorsqu'ils ont de leur propre chef ouvert la voie du mouvement dans l'espace métier. Nous avons dit à ce propos combien cette initiative avait crédibilisé et dynamisé le mouvement. Cette nouvelle appropriation par d'autres cercles de management vient à son tour à la fois crédibiliser le mouvement, appuyer son déploiement, inventer des formes et créer des dynamiques nouvelles.

Les manifestations en sont multiples, et il va falloir un peu de recul, de mise en commun et de réflexion pour en tirer tout le sens et lui donner la force que donne la prise de conscience collective.

Nous proposons juste au lecteur deux illustrations pour se faire une idée de la portée de ces évolutions.

Un site industriel – nous sommes donc ici à la maille de plusieurs entités de production et de milliers de personnes – a enregistré un net dépassement de ses objectifs annuels. Le directeur du site les a commentés devant ses collaborateurs en expliquant que c'est au mouvement qu'on le devait ! Et que cette dynamique devait être amplifiée à l'échelle du site, nécessitant en tout premier lieu un travail approfondi de l'équipe de direction sur

elle-même. Il s'agit là véritablement d'un début de mutation du mode de fonctionnement et de management à l'échelle, stratégique, du site.

Une dynamique comparable est présente dans chacun des sites, mais chacun à sa façon et à son rythme.

À une autre échelle, celle de l'entité de production, en l'occurrence une usine chimique, là encore on trouve des records de production. Mieux, on y dépasse, et de façon régulière, continue et durable, la capacité nominale de production! Mieux encore, cet exploit s'est fait dans le cadre du budget de fonctionnement normal, et sans générer en contrepartie une perte de rendement.

Un tel résultat n'est pas le fruit du mouvement, en tout cas pas celui qui a été impulsé en avril. Il est le fruit d'un mode de management en place depuis plus longtemps, mais qui partage l'essentiel des principes du mouvement : libération des énergies et des intelligences, *advice process*, ouverture, fonction d'apprentissage collectif... Le mouvement avant l'heure. De telle sorte que l'entité se trouve confortée par ce que l'entreprise est en train de vivre, et son responsable est maintenant un contributeur actif d'évolutions qui dépassent son entité.

Le mouvement n'aurait pu avoir une dynamique aussi rapide que celle que l'on a décrite dans cet ouvrage si l'entreprise n'en avait pas déjà en elle-même la capacité. Et une capacité parfois déjà installée, dans tel service, telle unité, telle direction. Ces espaces vont permettre au mouvement de gagner en vitesse. Ils apportent une possibilité d'accélération du fait de l'expérience déjà accumulée, et sur laquelle le mouvement peut prendre appui.

Que ce soit dans la dynamique des situations, des métiers, du corps managérial ou sur le terrain, on voit se dessiner bien plus que des résultats. On observe une dynamique qui, loin de faiblir, continue de s'étendre et de multiplier ses formes, ses types de manifestation. La diversité ne fabrique pas de divergence notable et une forme de cohérence apparaît au bénéfice des connexions, des interfaces, et de la conscience de faire partie d'un même processus d'ensemble.

Celui que nous avons jusqu'ici qualifié d'animateur du mouvement s'est vu confier une équipe. S'il continue sa fonction d'appui et à faire le lien et le liant entre les multiples acteurs et les multiples dynamiques, il développe également une fonction de coordination plus active, et participe à faire évoluer des éléments du système et le système lui-même.

Car c'est bien un système de management qui est en train d'émerger, ou le précédent qui est en train de muter. Des tensions apparaissent entre ces émergences et des rigidités formelles qui restent présentes. Qu'on ne s'y trompe pas, ces obstacles sont bien plus qu'un ensemble de règles et de processus. Ce sont des habitudes, des pratiques, toutes sortes de choses profondément ancrées et qu'une note de service ou la production d'un nouveau processus ou d'une nouvelle organisation ne suffira pas à changer. C'est un mouvement de fond qui peut y arriver.

Il reste donc des défis importants dans la voie que le président Terrab a proposée aux collaborateurs du groupe OCP. Ces défis appartiennent aux acteurs de l'entreprise. Mais il y a aussi dans cette voie des questions de management, une approche de l'entreprise et des rapports

humains qui s’y développent et qui intéressent au-delà des murs de l’OCP. C’est en tout cas la conviction qui a prévalu à l’idée d’écrire cet ouvrage. Et nous sommes convaincus que l’acte II, celui de la mutation du système de management, sera tout autant, si ce n’est plus, matière à partage et à réflexion.

L’avenir dira si ce deuxième acte fera l’objet d’un second ouvrage. Mais nul n’est besoin au lecteur d’en attendre la parution s’il est intéressé par la façon dont ces défis ont été et continuent d’être relevés. Qu’il n’hésite pas à prendre la route du Maroc et à aller à la rencontre des femmes et des hommes de l’OCP qui tracent ce chemin. Nous l’y encourageons. Il ne le regrettera pas.



REGARD INT & DYN

Les mots qui suivent n'ont pas vocation à « expliquer » quoi que ce soit. Tout ce qu'il y a à comprendre se trouve dans le corps du texte qui précède, dans le parcours, la pensée et la pratique des acteurs eux-mêmes, et dans l'interprétation que le lecteur leur donnera.

Nous nous situons ici, dans cet ultime chapitre, comme étant nous-mêmes lecteurs, non pas tant de l'ouvrage que de l'expérience que nous avons côtoyée. Par sa force et par sa singularité elle nous enrichit, elle vient renforcer et étendre les convictions que nous portons, et elle vient aussi nourrir les réflexions et les questions qui nous animent. Ce sont quelques-unes de ces réflexions que nous mettons ici en partage.

UNE PENSÉE (SINGULIÈRE) DE L'ENTREPRISE

Quel est le rôle des dirigeants, des équipes de direction dans les entreprises? Le sens commun et les cours des grandes écoles nous invitent à une réponse du type : « Élaborer la stratégie, prendre les grandes décisions, préparer l'avenir... ». Cette vision est à nos yeux particulièrement étroite, pour ne pas dire erronée.

Des exemples nombreux viennent défendre une approche moins linéaire, moins descendante, plus ouverte et plus complexe de ce qu'est le rôle des équipes dirigeantes. Un rôle tourné vers une pensée de l'entreprise en tant qu'espace de travail, et pas uniquement système de production au service d'une stratégie.

Deux exemples, parmi beaucoup d'autres, nous viennent à l'esprit, à vocation d'illustration de notre propos : le groupe Danone, notamment du temps d'Antoine Riboud, et le groupe Bic, du baron Bich puis de son fils Bruno¹⁰. Ces deux cas ont en commun le fait que la façon de penser la vie et le travail au sein de l'entreprise est, pour leurs dirigeants, une dimension au moins aussi essentielle et identitaire que la stratégie et les projets de développement.

Cette « pensée de l'entreprise » est à leur agenda.

10 • Nous invitons le lecteur à se procurer sur Internet et à lire à la fois le discours d'Antoine Riboud de 1976 prononcé aux assises du Medef (l'un des premiers manifestes du développement durable et de l'entreprise responsable), et l'extraordinaire « lettre aux actionnaires » du baron Bich, datée du 4 juin 1973.

Quel en est le résultat? C'est un certain modèle d'entreprise, participant à l'émergence d'une culture d'entreprise. Si l'on peut distinguer des points communs, voire des tendances, chaque histoire reste cependant singulière. Car la question se pose toujours « ici et maintenant », dans un contexte qui exclut toute application mécaniste ou la simple reproduction d'un modèle type.

L'OCP et ses dirigeants ont situé, explicitement et dès l'origine, la dynamique du mouvement à ce niveau d'ambition : celui de l'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise, très largement fondé sur la façon d'y « travailler ensemble ». Ils ont mis dans leur implication la constance nécessaire à un parcours de fond. Car un modèle, surtout s'il est fondé sur l'intelligence collective, ne se décrète pas. Il émerge d'un processus long et il appelle travail et endurance.

LA PRODUCTION, LE TRAVAIL, L'EXIGENCE

C'est le travail qui entraîne le mouvement et non l'inverse. Certes, il faut une impulsion initiale, pour donner de l'élan, un regard vers l'avant prenant en compte le passé, mais une telle démarche est fondée par le fait que les personnes sont au travail (au sens de produire du contenu, des décisions, des résultats, de la connaissance), et qu'elles le font collectivement.

Le mouvement de l'OCP exprime une forme aiguë d'exigence, qu'il s'agisse des collaborateurs dans les situations ou des dirigeants en Management Committee. On

est aux antipodes de la créativité, du brainstorming et de la génération d'idées! Car les « idées » sont bien peu au regard de ce qui doit émerger comme analyse et proposition de solutions nouvelles, avec également une expression des conditions de réussite de leur mise en œuvre.

Cette notion d'exigence de la production est assez naturellement présente dans les espaces... de production, qu'ils soient artisanaux ou industriels. Ce qu'illustre et que nous donne à voir le mouvement OCP, c'est ce que donne cette forme d'exigence lorsqu'elle est appliquée à une dynamique managériale et à une grande échelle, celle de tout un groupe.

UNE DÉMARCHE, ET UN « FAIT MAISON »

La rigueur est aussi celle d'une démarche. Libérer les énergies, ce n'est pas « ouvrir les vannes », nous espérons l'avoir assez montré au fil de ces pages. Le mouvement OCP invite à mettre l'accent sur deux aspects particuliers.

Il y a tout d'abord la capacité de la démarche à évoluer au cours du temps. En effet, à côté de repères fondateurs, peu nombreux d'ailleurs (*advice process*, dialogue fertile avec l'équipe de direction), il y a eu, chemin faisant, des évolutions majeures. La plus forte illustration étant l'introduction du mouvement au sein des métiers. Cet aspect n'était pas présent dans le schéma originel. Or il est aujourd'hui, à parité avec les dynamiques transverses, un élément de définition du mouvement. Et si nous avons demain à engager un processus de ce type dans une autre

entreprise, la réponse serait certes à construire de façon singulière, mais nous poserions d'emblée cette question de l'ouverture du mouvement aux métiers.

Ce qui a également émergé, chemin faisant, c'est la fonction d'animation. Définie à l'origine par ce qu'elle ne devait pas être – une fonction de chef de projet –, elle est devenue un élément décisif dans l'émergence du mouvement, et notamment dans la construction du dialogue entre l'équipe de direction et les autres acteurs de ce mouvement. Cette fonction, originale, a été investie progressivement par de multiples rôles : facilitation, information, stimulation, mise en contact, appui, vecteur et incarnation de l'intention initiale, garant du rythme... le tout sans posture hiérarchique, sans véritable pouvoir formel.

La seconde dimension que nous voudrions souligner tenant à la démarche et à sa mise en œuvre, est la notion de « fait maison ». Ce terme est apparu avec force lors la réunion inter-streams de Benguerir. À la question : « *Qu'est-ce qui caractérise le mouvement ?* », une des réponses a été « *il est fait maison* ». Cela signifie qu'il n'est pas l'application d'une méthode, pire encore, d'une recette. Il est invention par les acteurs eux-mêmes de leurs modalités d'action, de travail, de décision. Et ce « fait maison » n'est pas une forme renouvelée du « *not invented here* », qui sert traditionnellement d'argument pour ne pas avancer ! Au contraire, l'ouverture étant au cœur de l'*advice process*, le choix et l'élaboration des outils, notamment méthodologiques, s'appuient sur une recherche dont le champ dépasse les frontières de l'entreprise.

Un des enjeux du « fait maison », c'est de garder la main. Être l'artisan qui garde la maîtrise de ses méthodes,

de ses équipements, de ses processus. Être artisan, au cœur même de l'industriel.

Ce « fait maison » concerne également les concepts qui ont pris forme au fil de leur appropriation collective : « deuxième courbe », « situation », « *advice process* », « ancrage »... Autant de notions qui ne sortent pas d'un dictionnaire du management et qui deviennent progressivement les éléments structurants d'un langage commun.

Le questionnement relatif à la démarche est loin d'être achevé. Ce qui est en effet en train d'émerger, et qui va être au programme des acteurs de l'OCP pour les prochains mois et les prochaines années, c'est de relever le défi de l'articulation entre le mouvement et l'évolution du système de management de l'entreprise. Il y a là, selon nous, une façon vraiment nouvelle, stimulante et prometteuse de réinterroger un ensemble de questions centrales dans la vie des organisations : l'équilibre entre structuration et émergence, entre innovation et production, entre activité et projet... Il existe des courants théoriques autour de chacune de ces questions. Mais ce dans quoi s'est engagé l'OCP, tout en se nourrissant de ces réflexions, c'est dans l'émergence d'un modèle basé sur le travail de sa propre pratique, prenant toute la mesure de sa singularité.

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET ENTREPRISE

La voie est bien tracée, guidée par la combinaison d'une libération des énergies, du développement de l'intelligence collective et de la volonté de faire émerger

un nouveau système de management. Cela dessine les contours d'un modèle. Il y a d'autres modèles, clairement orthogonaux ! Des modèles qui répondent à la complexité de leur environnement par une vision délibérément simplificatrice et qui le traduisent dans un système de management qui a dit l'essentiel lorsqu'il a dit « hiérarchie ». Et soyons honnêtes : ces modèles aussi peuvent être performants. Très performants, même ! Mais sur quels critères, à quel prix et surtout sur quelle durée et avec quelles conséquences ? Leur performance est réduite à l'économique, les salariés y sont une variable d'ajustement (ce sont parfois même des pans entiers de l'entreprise qui sont des variables d'ajustement) et la durée se pense de façon essentiellement annuelle, au rythme de la publication des comptes, sans souci véritable du futur. Dans un tel schéma, l'intelligence collective n'est d'aucun appui. Elle ne devient une voie privilégiée que si l'on intègre le souci de durer dans la mesure de la performance, et que si l'on considère les collaborateurs comme constitutifs de l'entreprise.

Est-il alors aisé, ou non, de tendre vers un modèle d'entreprise fondé sur l'intelligence collective ? Nous ne saurions le dire, y compris à propos de l'OCP ! D'un côté nous sommes allés de surprises en surprises, quant à la profondeur, la vitesse et la qualité qui ont jalonné la dynamique du mouvement. Mais d'un autre côté nous avons été témoins et nous sommes bien conscients des efforts que chacun a faits.

Mais, aussi exigeant et difficile que soit ce chemin vers l'intelligence collective, nous voudrions affirmer avec force notre conviction que l'entreprise est, par essence,

un lieu privilégié pour un tel chemin. Tout d'abord parce qu'elle est le rassemblement de femmes, d'hommes et de ressources représentant des forces à unifier dans des buts à peu près communs. Ensuite, parce qu'elle se définit par une frontière qui distingue l'interne de l'externe, de sorte que les mouvements internes y soient facilités.

Mais la meilleure preuve que l'entreprise est un lieu privilégié de déploiement et d'expression de l'intelligence collective n'est-elle pas tout simplement apportée par les réalisations et les réussites de ceux qui se sont engagés dans cette voie ? Chaque réalisation porte en elle une forme de connaissance que nous estimons utile à partager et à laquelle nous sommes fiers de contribuer. C'est le sens de notre métier d'une part, et de cet ouvrage d'autre part.

POSTFACE

La liste qui suit a pour nous valeur de postface. Elle est une énumération sans approfondissement ni développement de la plupart des situations actives au moment de l'édition de cet ouvrage. Par « situations » on entend ces questions dont se sont saisis (le plus souvent auto-saisis) des salariés du groupe. C'est ainsi une postface signée des centaines de collaborateurs OCP engagés dans le mouvement au sein de ces situations, qu'elles soient transverses au groupe, métiers ou pluri-métiers. Le lecteur, même de façon impressionniste, verra le spectre couvert par cette dynamique et, nous l'espérons, en ressentira la puissance, c'est-à-dire la capacité transformatrice.

Ancrage/Pérennisation

Enraciner les nouveaux réflexes et modes de fonctionnement afin d'en faire un usage au quotidien...

Being global

Innover pour permettre au groupe d'être international et non seulement à « l'international »...

Climate Smart Agriculture

The FAO is pushing for a CSA approach that could deeply transform the sector...What's at stake?

Corporate branding

Comment être reconnu comme une marque mondiale, durable, championne de sa catégorie ?

Développement des cadres

Travailler sur l'évolution des dispositifs de développement des cadres afin de devenir une véritable *talent factory*...

Développement du leadership

Les multiples *advice process* aboutissent à une volonté de révision des valeurs, de rédaction d'un référentiel de compétences vers l'*empowerment*...

Digitalisation industrielle

Des mines et usines 4.0, digitales et performantes...

Diversité

Faire de la diversité un facteur de performance du groupe via la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles...

Écosystème agricole

Digitaliser l'écosystème agricole pour une meilleure offre de produits et services au fermier vers de nouvelles opportunités...

Être digital

Ce virage digital n'est possible qu'en faisant évoluer nos comportements, c'est la vision *#SwitchToDigital...*

From waste to resource

Faire des déchets industriels une opportunité de valorisation pour les transformer en ressources...

I-Kapex

Capter tous les apprentissages issus de l'expérience transformatrice de la vague 1 pour mieux les capitaliser...

Industrie 4.0

Révolutionner la façon de faire du groupe OCP à travers une transformation industrielle via le digital.

Innovation

Libérer le potentiel créatif et la prise d'initiative de chaque collaborateur pour mieux progresser et créer de la valeur...

Managers de proximité

Transformation profonde du rôle de manager de premier niveau, de l'expert métier au responsable proche de ses équipes...

OCP Initiative Entrepreneurs

Dispositif pour accompagner ses collaborateurs dans la création ou la reprise d'une entreprise...

OCP Maintenance Solutions

Vers une maintenance *world class* plus connectée... et si la maintenance peut-être pilotée et analysée à distance?

OCP Share & Hack

Insuffler l'état d'esprit d'innovation et de contribution au changement via TED auprès des collaborateurs...

OCP Talk & Expand

Moments de rencontres entre collaborateurs et top management pour renforcer la cohésion et fédérer autour du mouvement...

OCP Technology

To create value for OCP through innovative diversification, focuses on industrial technological products...

Product Branding

It's a live and dynamic ideas laboratory questioning fundamentals to build a successful and sustainable OCP product brand.

Professionnalisation de la maintenance

Adoption d'une démarche innovante adaptée à la gestion de projets complexes et à forts enjeux (Drheam) qui matérialise la déclinaison opérationnelle du mouvement...

Safety @ Home

Faire de la sécurité une culture et un état d'esprit bien au-delà de l'environnement professionnel...

Smart Fertilizers

In a challenging and more eco-friendly environment, Smart Fertilizers could stand as the future generation of fertilizers...

Subsidiarité et libération des processus

Quel meilleur moyen pour promouvoir l'autonomie et la transversalité en quête d'une organisation libérée ?



Les auteurs

PASCAL CROSET

Docteur de l'École polytechnique en sciences de gestion, il débute son activité professionnelle dans le monde du conseil avant de rejoindre pendant six ans la direction générale du CNRS. Il retourne ensuite dans le conseil en management, puis crée et dirige pendant dix ans le cabinet Praxeo-Conseil, spécialisé dans l'accompagnement de dirigeants dans l'analyse stratégique, la conception et la mise en œuvre de projets de transformation.

En 2013, il reçoit le prix Fondation Manpower–Groupe HEC du livre en management de l'année pour *L'Ambition au cœur de la transformation* (éditions Dunod).

RONAN CIVILISE

Ancien élève de l'Executive MBA du Groupe HEC Paris, il a débuté au sein de la direction technologie et innovation du groupe SUEZ avant d'assurer la direction des opérations d'un cabinet de conseil spécialisé dans le management de l'innovation. Il a dirigé pendant quatre ans le cabinet en management DRHEAM-INSTITUTE qui déploie son modèle de management spécifique DRHEAM dans des contextes de transformations sensibles, en France et à l'international.

En 2014, il inscrit au catalogue Executive Education de l'École centrale Paris un programme de formation dédié au pilotage de projets complexes avec le modèle DRHEAM.

Ensemble, ils créent en 2015 la société de conseil en management

intodyn



Les éditions Int & Dyn sont le prolongement de la façon dont nous, Pascal Croset et Ronan Civilise, pensons et pratiquons notre métier de consultant au sein du cabinet Int & Dyn. C'est-à-dire en articulant la pensée et l'action, la parole et l'écrit, dans le cadre d'une relation particulièrement engageante avec nos clients.

Accorder ici un temps spécifique à l'écrit et lui donner la forme d'un livre exprime encore une autre volonté : celle du partage et du rebond, et ainsi, modestement mais résolument, s'inscrire dans le monde des idées. Mais toujours en étant et en restant en lien étroit avec le réel, et donc avec les acteurs qui le font. Garder une distance et prendre du recul, écrire et conceptualiser sans jamais quitter les femmes et les hommes qui font l'histoire, les petites et la grande.

--

L'entreprise et son mouvement

Acte 1 – « *Libérons les énergies* »

Alexandre Chenet

Conception graphique, responsable d'édition et de production

Céline de Quéral et **Emma Pavan**

Correction

© Int & Dyn – Pascal Croset et Ronan Civilise

Dépôt légal : 4^e trimestre 2017

ISBN : 978-2-9559131-0-9

Livre numérique réalisé en novembre 2017.

La numérotation des pages est identique à celle du livre papier.

Livre papier imprimé en novembre 2017

par Stipa (France – Montreuil).

Les éditions Int & Dyn sont une création de **int@dyn**

Site : www.intedyn.fr

Mail : contact@intedyn.fr