



L'AMBITION
AU CŒUR
DE LA TRANS-
FORMATION –
UNE LEÇON DE
MANAGEMENT
VENUE DU SUD

À propos de l'ouvrage de Pascal Croset, *L'ambition au cœur de la transformation. Une leçon de management venue du Sud*, Dunod, 2012.

LES RESSORTS
DU GENRE DE
L'AVENTURE
D'ENTREPRISE

Les récits des aventures d'entreprises sur longue période constituent un genre en soi dans les livres de management. Les canons en sont bien balisés. Il faut tout d'abord une entreprise connue soit du fait de ses produits, soit du fait de son actualité récente (fusion, acquisition, malversation, scandale, etc.). Il faut y ajouter une succession d'épreuves auxquelles l'entreprise va être confrontée et qui vont constituer la trame de l'aventure. Dans ce registre, il convient de distinguer deux sous-genres antagonistes, la *success-story* et la *flop-story*.

La *success-story* relève du registre épique et montre comment une entreprise devient de plus en plus performante malgré des conditions plus ou moins difficiles.

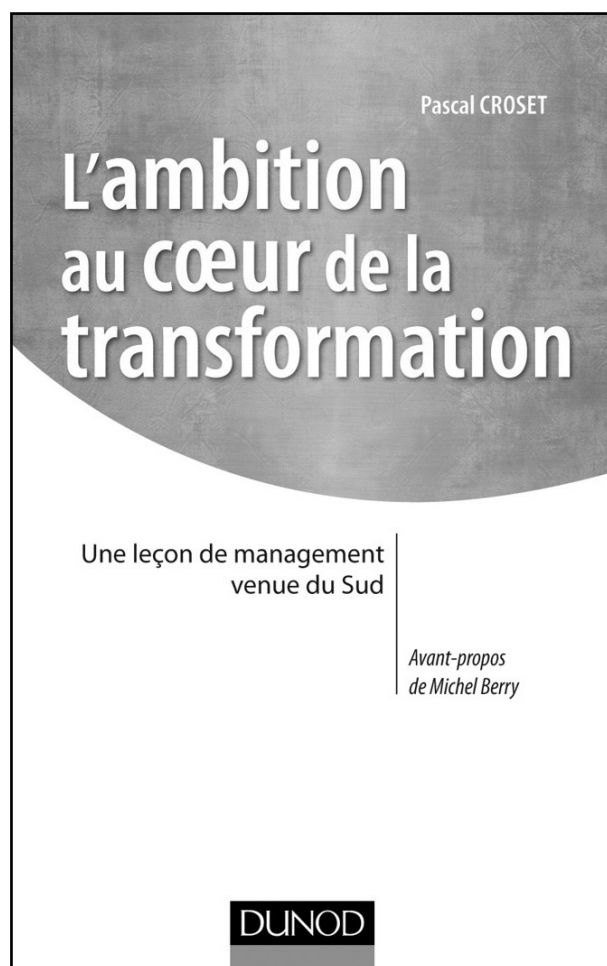
À l'inverse, la *flop-story* donne à voir comment une entreprise s'effondre au gré de choix de plus en plus malencontreux : la *flop-story* relève du registre dramatique, voire tragique. L'attention du lecteur attirée par la notoriété de la firme et son intérêt définitivement captif du caractère homérique des épisodes que la firme traverse, il reste encore deux conditions clés pour se situer dans ce genre. Première condition : le narrateur doit choisir quelle place va être donnée aux acteurs individuels dans l'aventure par opposition à des acteurs collectifs. Les entreprises sont des lieux de création

Comme pour tout récit, le lecteur est en droit de se poser la question suivante : « Et alors ? » Dans le genre de l'aventure d'entreprise, le « Et alors ? » est généralement orienté vers l'action : le contrat plus ou moins explicite qui est passé avec le lecteur consiste à raconter l'aventure de l'entreprise pour exhiber les ressorts de son succès (ou de son échec) afin de les théoriser et de les rendre diffusables dans d'autres contextes. La formule est en gros la suivante : « l'entreprise "lambda" est performante en raison de ses pratiques, que l'on peut théoriser de la façon suivante... » En s'inspirant des pratiques de cette entreprise lambda, on peut espérer reproduire cette performance ou éviter les problèmes qu'elle a rencontrés. Et au passage le ou les auteurs de l'ouvrage peuvent être considérés comme des experts de cette pratique désirable, et donc comme de possibles interlocuteurs. C'est ce qui fait du genre de l'aventure d'entreprise un pourvoyeur de connaissances en management.

L'AVENTURE
DE L'OFFICE
CHÉRIFIEN
DES PHOSPHATES
(OCP)

L'ouvrage de Pascal Croset s'inscrit de façon inhabituelle dans les différentes dimensions du genre qui nous occupe. Du point de vue de la notoriété de l'entreprise, il présente une double originalité. En

effet, d'une part, l'ouvrage porte sur une entreprise du Sud, la plus grande entreprise du Maroc, et, d'autre part, celle-ci est inconnue du grand public : il s'agit de l'Office chérifien des phosphates (OCP). Comme son nom le laisse



d'action collective au sein desquels il est toujours délicat d'attribuer à un acteur nommé identifié la paternité d'une décision, d'un résultat ou d'une réussite. Deuxième condition : quelle morale doit-on tirer de l'aventure ?



deviner, cette entreprise exploite et valorise pour le compte de l'État marocain les gisements de phosphates de ce pays. Or, les phosphates sont la matière première principale de la fabrication des engrais : l'activité de l'OCP représente en moyenne 3 % du produit intérieur brut du Maroc et 20 % de ses exportations. Le pays dispose des plus importantes réserves mondiales de phosphates, ce que « les analystes ou les concurrents qualifient de miracle ou de scandale géologique, selon le point de vue » (p. 42). Entre 2006 et 2010, l'OCP s'engage dans une transformation radicale visant à le faire passer d'une bureaucratie déficiente et engoncée dans sa routine à une entreprise ambitieuse, rentable et leader mondial de son secteur. Si cet ouvrage relève de la *success-story*, il se distingue à plusieurs titres des canons du genre : non seulement il va puiser des enseignements dans le management des entreprises des pays du Sud, mais il prend le pari d'intéresser le lecteur à une entreprise peu connue, il se focalise sur une entreprise industrielle, qui, de surcroît, relève du secteur primaire.

Une telle transformation suppose de relever nombre de défis. Du point de vue institutionnel, l'OCP va passer du statut d'entreprise publique à celui de société anonyme. Il va externaliser sa caisse de retraite, cela sans recourir au financement de l'État marocain. Du point de vue commercial, l'OCP va connaître, entre 2006 et 2008, un quadruplement des cours mondiaux des phosphates (appelé *fly up*), qui sera suivi en 2009 par un effondrement de 70 % des cours, ce qui conduira à l'arrêt de certaines capacités de production pendant plusieurs mois. Du point de vue industriel, l'OCP va engager des investissements visant à doubler sa capacité de production tout en gagnant en flexibilité. Il va, par exemple, remettre en cause le partenariat historique qui le lie à l'Office national des chemins de fer marocains pour le transport du

phosphate, optant pour un transport par pipeline, ce qui entraîne un effondrement de près de la moitié des recettes de l'Office national des chemins de fer.

En ce qui concerne les épreuves affrontées par l'OCP, l'ouvrage respecte les canons du genre. Il s'en distingue, en revanche, en ce qui concerne la mise en scène des acteurs. Tous les membres de l'OCP mentionnés dans cet ouvrage sont désignés par leur nom, aucun n'est donc anonyme. C'est un choix important quand on connaît l'importance de la confidentialité pour les entreprises, voire une forme de paranoïa que certaines d'entre elles peuvent entretenir. Ce choix a plusieurs effets sur le lecteur. Il ancre le récit dans le réel puisqu'il incarne les personnages dans des individus nommés. Il renforce en outre l'importance des individus dans la transformation d'une institution aussi importante et complexe que l'OCP. Ce sont des acteurs, en chair et en os, s'inscrivant dans un contexte local, qui créent et entretiennent la transformation d'une organisation. Enfin, il scelle une forme de contrat de lecture : le récit se veut à hauteur d'acteur, en décrivant les épisodes de l'aventure tels que ceux-ci ont pu les vivre.

Par exemple, on rencontre très vite Monsieur Mostafa Terrab, qui a été nommé à la tête de l'OCP en février 2006. À son arrivée, il cherche à s'entourer de collaborateurs de haut niveau venus de l'extérieur de l'OCP. La direction des Ressources Humaines lui explique que cela n'est pas possible, car tous les recrutements s'opèrent sur des postes de début de carrière. Il faudra plusieurs mois à Monsieur Terrab pour pouvoir faire évoluer cette pratique. De même, en tant que directeur général, il doit signer quotidiennement de 30 à 60 paragraphes, ce qui lui prend cinq ou six heures. Ce dispositif le conduit la plupart du temps à entériner des décisions déjà prises. Monsieur Terrab mettra en place un système de délégation lui permettant de

sortir de ce piège bureaucratique qui limitait sa capacité d'impulser des transformations (pp. 22 et 23).

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Quelles leçons retirer du récit de la transformation de l'OCP ? Pascal Croset fait le choix de ne pas enfermer la richesse de cette aventure dans une formule simple, voire simpliste. Il opte au contraire pour une analyse qui préserve la réflexivité des acteurs et leur apprentissage en situation. Si ce choix permet de rendre compte de l'action en train de se faire, elle ne facilite pas l'appropriation rapide et le transfert vers d'autres contextes : on se situe loin de l'esprit des *best practices*. Pascal Croset propose trois principes d'action à placer au cœur du mouvement de transformation : porter une ambition pour se projeter dans l'avenir, développer l'agilité de l'organisation pour lui permettre de faire face à la dynamique de l'environnement et, enfin, conduire un mouvement d'unification afin de préserver, puis renforcer la cohésion du collectif.

Mais le lecteur attentif pourra aussi trouver des sources d'inspiration au fil des pratiques qui sont décrites dans cet ouvrage.

Nous en retiendrons trois, en conclusion. Tout d'abord, l'énergie est au cœur du changement : dans une trajectoire de transformation, une des ressources clés réside dans l'énergie des acteurs qui doit être suffisante pour pouvoir faire face aux difficultés ou aux conflits. Dès lors, fabriquer et renouveler cette énergie est une des clefs de la réussite de tout processus de changement. Ensuite, il importe de nommer les choses. Lorsqu'un phénomène est nommé, il peut être appréhendé, partagé, et peut faire l'objet d'un travail. Enfin, le concept arabe d'*an-niyya* (Ndlr : le mot arabe *niyya* signifie *intention*) mérite d'être médité. Il recouvre



les idées de sincérité, de bonne foi et de pureté. Par exemple, en 2007, Monsieur Karoua, responsable de l'audit, mène une mission au sein de l'un des principaux sites chimiques du groupe. Le rendement affiché du site a toujours été par le passé autour de 92 %. Mais ce chiffre a toujours été largement surestimé pour pouvoir faire bonne figure : « Chacun sait qu'il s'agit d'un jeu de dupes » (p. 128). Le nouveau directeur du site, Monsieur Bougazoul, décide à l'occasion de cet audit de modifier cette pratique et d'afficher un rendement qui, après révision, est de 85 %. Un tel choix est risqué pour lui dans la mesure où il peut se voir accuser de mauvaise gestion, et donc être remplacé. Il n'en sera rien : bien au contraire, la direction générale saluera son courage et le montrera en exemple.

Ce concept d'*an-niyya* invite à se situer volontairement au premier degré des choses. Les dirigeants de l'OCP en ont fait un des piliers de leur action. Dans l'univers de l'entreprise, où les jeux politiques et le cynisme font parfois figures de règles d'action, la notion d'*An-niyya* (*l'intention sincère*) ouvre un espace de réflexion particulièrement fécond.

Par **Thierry BOUDES**,
professeur de stratégie à ESCP
Europe.

LES ÉQUIPES INTERNATIONALES : DES IDÉAUX-TYPES AUX MÉTISSAGES

À propos du livre de Sylvie Chevrier, *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, 208 pages, 2012.

La collection Sciences de l'administration des Presses de

l'Université de Laval s'enrichit d'un nouvel ouvrage signé par Sylvie Chevrier. Les dimensions culturelles perceptibles dans les organisations y sont étudiées sous l'angle de la gestion des équipes interculturelles, avec l'objectif (affirmé dans le titre) de rendre positive et profitable la conjugaison de différentes cultures dans des entreprises, des organisations ou des équipes.

Dès l'introduction, l'auteure pose les termes de son analyse. Quelle est la démarche la plus efficace : normaliser les différences ou les valoriser ? Dans ces deux cas, quelles seraient les pratiques réelles sous-jacentes ? Ces questions reviennent dans l'ensemble de l'ouvrage comme un rappel du dilemme entre ce qui pourrait être universel et ce qui pourrait rester particulier. Elle étaye son argumentation par une solide expérience retirée d'enquêtes portant sur le management des équipes multiculturelles et représentant plusieurs mois passés dans des entreprises (européennes, africaines ou nord-américaines, principalement). Elle questionne également sur qui doit s'adapter à qui, et s'interroge sur la nécessité d'inventer de nouvelles formes permettant une action collective organisée.

Elle donne à voir dans le détail les différentes approches en cours dans le champ interculturel, en détricotant habilement les échelles de valeurs couramment utilisées dans les études quantitatives. Elle leur oppose une approche beaucoup plus qualitative visant à déterminer pour les sociétés étudiées un système partagé de sens mis en lumière par les discours et de catégories propres. En cela, son approche (inspirée de Philippe d'Iribarne) diverge des méthodes par échelle qui s'autorisent des classifications issues de catégories prédéfinies (comme la méthode de Geert Hofstede, qui consiste à positionner et à classer des groupes (généralement nationaux) entre deux pôles (individualisme/collec-

tivisme, ou autres), en fonction des réponses fournies par les répondants à des questions préétablies supposées discriminantes pour le thème étudié). Cet état de l'art bien construit permet au lecteur de bien repérer la place et l'apport des différents auteurs, selon une classification et un plan efficaces. Les développements accordés aux différents chercheurs sont équilibrés, même si l'école interprétative, qui privilégie la recherche des systèmes partagés de sens, voit sa démarche plus détaillée, sans doute pour permettre au lecteur de bien saisir les exemples qui émailleront par la suite son propos. L'auteure conserve une bonne distance, même avec sa propre méthodologie de prédilection, étant pleinement consciente du fait qu'il n'existe pas de démarche universelle. En lieu et place, elle propose volontiers une grille de lecture des principales publications à la lumière des contextes et des caractéristiques des équipes, des processus et des résultats de leur coopération (p. 57). Cette grille est fort utile au lecteur pour situer chaque auteur en fonction des variables qu'il étudie.

Avec sa propre approche méthodologique qui doit d'abord à celle développée par Philippe d'Iribarne, elle précise que la démarche interprétative permet de détecter une culture latente (p. 75), qui est une sorte de référentiel implicite dans les limites duquel les pratiques peuvent évoluer ou varier en fonction des individus. Les facteurs limitants et les difficultés qu'elle détecte dans cette méthode sont l'accès à la langue de l'interlocuteur, la nature non préétablie des différences culturelles à capturer et une sorte d'ethnocentrisme du chercheur, qui reste prisonnier de ses propres références culturelles. *In fine*, cette méthode permet de déterminer une culture politique propre à une société. Aux États-Unis, par exemple, la culture politique, qui est basée sur l'accord contractuel entre les parties, permet de comprendre

