

Entretien

Vincent Lenhardt

34

Vincent Lenhardt

« Chaque cellule peut nourrir
et guérir tout le corps »

- Propos recueillis par Amine Safa -



Le Mouvement est venu « libérer » les énergies des collaborateurs. Aux côtés de cette « liberté », où et à quel moment devrait intervenir, selon vous, la notion de « responsabilité » ?

La notion de responsabilité, qui renvoie au terme américain d'« accountability » - c'est-à-dire « le devoir de rendre des comptes » - est toujours présente. A partir du moment où une personne occupe un poste, on attend d'elle qu'elle rende des comptes. La responsabilité est donc consubstantielle à toute prise de poste. Cela étant dit, dans le travail qui est prolongé à travers la nouvelle S-Curve, il y a effectivement ce souci de renforcer le sens de la responsabilité. Cela suppose de faire un travail en amont, de développer la « conscience sensible » (awareness-raising process). Il s'agit, en fait, de faire prendre conscience aux acteurs des enjeux de la situation, du monde dans lequel ils vivent, des contraintes auxquelles ils sont confrontés, des paradigmes managériaux qu'ils ont en tête, du VUCA, de l'urgence, de la sustainability... L'entreprise ne devrait donc pas se contenter des responsabilités attachées à un poste, du fait

même de la nature de ce poste, mais de faire monter en conscience les acteurs. Et à partir de cette montée en conscience, d'autoriser et de développer une forme de liberté des acteurs.

Pour les libérer de quoi exactement ?

Très souvent, les acteurs sont enfermés dans des représentations, qui leur ont permis de traverser leurs épreuves, et de constituer leur résilience. Comme ils ont déjà construit leur système de défense et leur capitalisation d'expérience par leur « track record », ils sont souvent dans une logique un peu linéaire, très centrée sur leurs zones de confort et leurs compétences, et pas suffisamment sur le sens commun et la cross-fertilisation dont ils ont besoin pour fonctionner en intelligence collective. Il y a donc tout un travail de libération des personnes de leurs systèmes de représentation et de ce qui peut les enfermer. Et c'est à partir de ce travail de libération (en leur donnant droit à la parole, et des protections, etc.) et de montée en conscience, que la responsabilité peut prendre une nouvelle dimension. Je citerai Victor Frankl qui, s'adressant aux américains, a eu cette

phrase célèbre : « Vous avez construit à l'Est la statue de la Liberté, il vous reste à traverser un continent, et à construire à l'Ouest la statue de la Responsabilité ». Je suis très empreint dans ma représentation du management, et dans mon travail d'Executive Coach auprès des responsables et des dirigeants, de transmettre la dynamique de ce que Victor Frankl appelle « la triade existentielle » qui combine *consciousness*, *freedom* et *responsibility* (conscience, liberté et responsabilité).

Ces dernières années, on entend souvent à OCP les expressions « construire le chemin en marchant », « le résultat, c'est le chemin »

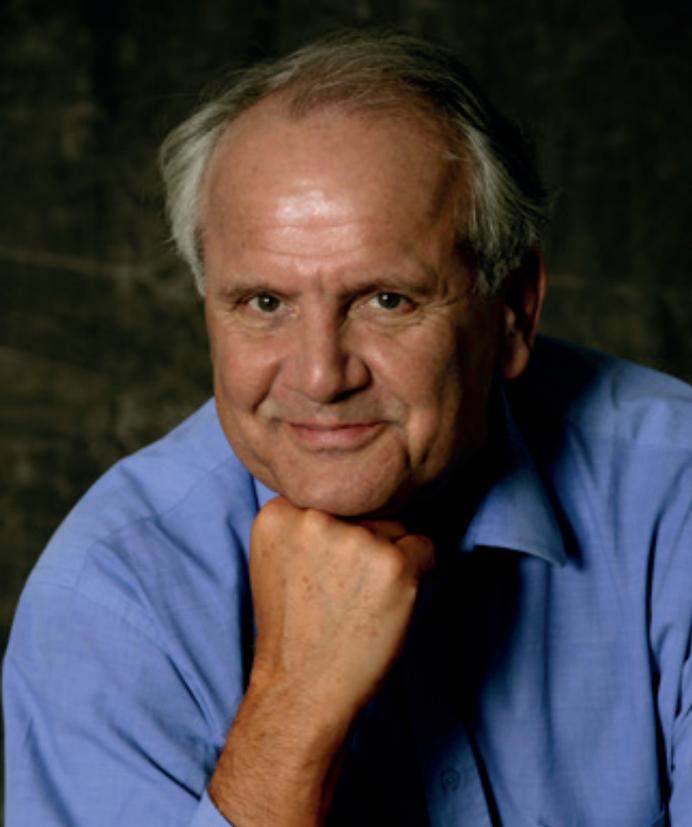
IL EST IMPORTANT QUE LES ACTEURS SOIENT DANS UNE « LOGIQUE CONSTRUCTIVISTE » OÙ, QUAND ON AVANCE, L'HORIZON RECOULE !

... Sur quoi repose cette approche du « chemin faisant » ? C'est un sujet très important parce que la tendance managériale la plus classique est de s'enfermer dans une forme de linéarité où l'on conçoit l'action à travers une « logique de planification » qui consiste à définir une cible, et déterminer ensuite un plan d'action pour l'atteindre. Cette manière de faire permet certes de s'orienter et de clarifier les choses, mais elle représente aussi un piège : les personnes, l'entreprise, le monde sont vivants ! Comme disait Héraclite : « *On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve* », illustrant à travers cette idée du fleuve qui ne cesse de couler, le fait que le changement est perpétuel. Il est donc important

que les acteurs soient au moins autant, sinon plus, dans une « logique constructiviste », c'est-à-dire dans cette logique où, quand on avance, l'horizon recule ! Et, chemin faisant, il faut en permanence s'adapter à la situation, au contexte, aux émergences, etc. Il est indispensable d'avoir une pensée stratégique multi-vectorielle qui prend en compte à la fois les émergences, les occurrences (des phénomènes qui se manifestent de manière transverse et modifient la direction) et le « fonctionnement par scénario » (prévoir des situations différentes pour être prêt lorsqu'une émergence apparaît d'une façon inattendue)... ainsi que ce que l'américain Michael Doyle appelle le « visioning », c'est-à-dire se projeter 10, 20 ou 30 ans à l'avance d'une façon très intuitive, et combiner ces différentes formes pour ne pas être enfermé justement dans la planification.

La nouvelle phase de développement d'OCP nécessite, nous dit-on, une évolution de la posture managériale... Pourquoi et sur quoi devrait-elle se fonder ?

Cette évolution managériale n'est pas une nouveauté absolument radicale. Cela fait une quinzaine d'années qu'OCP est sorti de ce qu'on a appelé la pré-modernité et identifié la modernité, c'est-à-dire un mode de pensée beaucoup plus libéral. Quand Pascal Croset retrace dans un de ses livres (« *L'ambition au coeur de la transformation : Une leçon de management venue du Sud* », ndlr) l'ambition de transformation, il énumère une vingtaine d'actions qui ont été transformationnelles à OCP. Des actions très opérationnelles (pipeline, etc.) qui n'ont pas été forcément suivies d'une transformation du mindset



Bio'

Sa conception du métier de consultant est à l'image de ce qu'il professe depuis plus de 40 ans maintenant auprès des responsables d'entreprises qu'il accompagne : dynamique, prospective et profondément ancrée dans la réalité. Spécialiste de l'analyse transactionnelle et du développement des organisations, Vincent Lenhardt ne se contente pas, en effet, de prêcher la bonne parole – les vertus de la libération des énergies et de l'intelligence collective – il transmet également, et à la fois, une philosophie et l'univers conceptuel qui la sous-tend, et les clés, les mécanismes et les procédés pour faire de cette philosophie une réalité, en l'occurrence une dynamique transformationnelle. La théorie et la pratique au service du sur-mesure, telle est sa manière de faire qui tranche profondément avec les pratiques du métier. Son crédo : le coaching, et il fût le premier à l'introduire en France dès la fin des années 1980. C'est en coachant les dirigeants, en les accompagnant à se muer progressivement en « responsables porteurs de sens » qu'il les aide à développer l'intelligence collective de leurs collaborateurs et leurs équipes. Il met à leur disposition un univers nourri au

fil des années des notions d'« approche fractale », de « démarche constructiviste », de « complexité », de « recherche de sens », de « safe space », d'« empowerment », de « réflexivité », ou encore de « causalité récursive »..., et d'auteurs et penseurs comme Viktor Emil Frankl, Jim Collins ou encore Jacques Attali. De sa longue expérience auprès des entreprises et organisations, Vincent Lenhardt développera tout un champ de connaissances autour de l'intelligence collective, qui se reflète aujourd'hui dans une littérature très abondante : Les Responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team building (1992) ; Oser la Confiance, Propos sur l'engagement des dirigeants (1996), Engagements, Espoirs, Rêves (1999), L'intelligence Collective en action (2005), FAQ coaching (2006), Au cœur de la relation d'aide (2008) et, plus récemment, La sagesse du Coach (2019). Sa collaboration avec OCP débute en 2008 où il renoue avec le Groupe et le Maroc. Il « renoue » parce que le Royaume n'est pas une découverte pour lui : Vincent Lenhardt est né à Rabat et ses parents y ont vécu près de 25 ans. « *Je n'ai pas de sang marocain, mais mon cœur est un peu marocain. Je suis un R'bati après tout* », avance-t-il. En 2008, donc, il « redécouvre » un groupe industriel loin de l'image du groupe minier qu'il en garde dans ses souvenirs. « *Ce qui m'a impressionné, ce sont les transformations mises en œuvre, l'ambition et les différentes étapes pour y arriver* », admet-il. Fasciné autant par l'entreprise que par « la personnalité de son Président », Vincent Lenhardt met tout son savoir-faire au service du nouveau programme de ressources humaines d'OCP. Cette année-là, 2010, il fera le tour des cinq sites d'activité du Groupe et inaugure ses premières rencontres avec les collaborateurs OCP. Cette collaboration durera un peu plus de deux ans. En 2015, il revient dans le giron du Groupe et entamera une réflexion qui aboutira, quelques mois plus tard, au lancement du Mouvement. Depuis, il accompagne le Groupe pour l'aider à ancrer les ingrédients de son ambition de transformation. Vincent Lenhardt travaillera notamment sur le lien à développer entre le Capital humain et l'UM6P et lancera tout un programme de coaching pour généraliser cette pratique à OCP. Executive Coach et Président du cabinet Transformance Pro, l'auteur du « Management hybride : mettre le leadership au service de l'intelligence collective » (2018) accompagne aujourd'hui le Groupe dans sa nouvelle dynamique de transformation.

des acteurs. Au sein du Groupe, il y a une culture performante d'ingénieur, fondée sur une logique technique, scientifique, très opérationnelle. Ces métiers se sont certes enrichis d'une façon considérable avec, entre autres, une obligation de cross-fertilisation entre différents métiers (ouverture de la roche sur la chimie), un souci d'ambidextrie, une combinaison de l'exploitation et de la recherche... Mais ces transformations restent encore souvent freinées par un mode de pensée assez linéaire, celui de la planification et de la production. Elles sont, de fait, pas assez ouvertes à tout ce qui se joue au niveau des relations entre les personnes. Ces transformations restent, par exemple, encore marquées par la hiérarchie, la bureaucratie : on ne peut changer quelque chose que quand c'est écrit dans une note de service signé par un responsable ! Ceci continue de freiner la dynamique des personnes. Bref, le changement de posture des dirigeants doit amener des personnes qui sont déjà très performantes dans leur métier scientifique ou d'ingénieur, à sortir de ce que le sociologue Dilthey a identifié comme des « sciences de la nature », des sciences positives, exactes, qui sont organisées à partir de la causalité linéaire et de la recherche des causes et de l'« explication », pour passer dans le domaine des « sciences de l'esprit » dans lequel il s'agit de passer à la « compréhension » et de considérer comment les acteurs perçoivent leur mindset, en y intégrant l'histoire, la sociologie, les systèmes relationnels, la subjectivité aussi et l'intersubjectivité. Là, on passe aussi du « compliqué », avec des équations que l'on peut résoudre et, en même temps, des

phénomènes qu'on ne peut pas mettre en équation, comme tout ce qui est du domaine de l'humain, de l'intelligence émotionnelle, de l'inconscient individuel et collectif..., au « complexe », avec tous les paradoxes que cela suppose.

Dans le prolongement de cette question de posture managériale, la nouvelle dynamique de transformation interpelle également sur notre représentation du leadership. Comment le définiriez-vous, dans le contexte d'OCP notamment ? Et qu'est-ce qu'un « leadership transformationnel » ?

Partout, on observe que la notion de leadership reste encore très fortement ancrée dans une logique où c'est le chef qui décide. Dans un paradigme taylorien finalement où on considère qu'il y en a un qui « pense » et un autre qui « exécute ». On parle alors de top down, etc. Cette conception doit être profondément reconsidérée littéralement parce que – et c'est un enjeu clé notamment à présent pour OCP – le leadership doit être de plus en plus distribué, partagé. On doit même, non pas abandonner la délégation, mais passer de plus en plus « de la délégation à la subsidiarité ». C'est ce que j'ai beaucoup développé, en reprenant la pensée de McGregor (Douglas McGregor, Théories X et Y, ndlr) et en la modernisant un peu, à travers l'idée de « management hybride ». Dans mon ouvrage « *Le Management hybride : mettre le leadership au service de l'intelligence collective* », je parle du dirigeant enfermé dans son rôle de « donneur d'ordre ». Alors,

l'idée est qu'il ne doit pas abandonner ce rôle parce qu'il a besoin aussi d'être dans la théorie X de McGregor dans laquelle il décide, contrôle, donne des ordres. Il doit, en fait, apprendre à en sortir en apprenant à être un « dirigeant ressource », celui qui accepte le « paradoxe de sa compétence » : il sait qu'il a une compétence mais il sait en même temps qu'il a une immense incompétence. Il sait en fait que son espace d'incompétence est l'espace de compétence de ses collaborateurs, qui sont souvent plus compétents que lui dans leurs domaines. Donc, tout son travail de « dirigeant ressource » va consister à ne pas être en compétition avec la compétence de ses collaborateurs, mais de mettre la sienne, scientifique, technique, etc., au service du

UN DIRIGEANT PORTEUR DE SENS N'EST PAS CELUI QUI DONNE DU SENS MAIS CELUI QUI GÉNÈRE UNE DYNAMIQUE OÙ TOUT LE MONDE CO-CONSTRUIT DU SENS.

des autres. C'est la condition pour créer de l'intelligence collective.

Et au-delà, de passer dans le rôle du « dirigeant porteur de sens », c'est-à-dire non pas celui qui donne le sens mais celui qui génère une dynamique

où tout le monde co-construit du sens. Pour vous donner un exemple concret, j'ai connu un dirigeant qui avait pris la direction d'une filiale d'un très grand groupe international et qui me disait : « *Je suis moins compétent que mes collaborateurs, parce qu'ils ont développé des compétences dans leurs domaines alors que moi, j'ai pris des distances par rapport à l'opérationnel. Ma compétence à moi est d'élever le débat, et de les faire se fédérer autour d'un sens, d'une culture, de valeurs et d'objectifs communs* » Là, il n'est pas

celui qui « donne du sens », mais celui qui permet à tous de construire du sens, parce que, conscient que chacun perçoit des enjeux qui ne sont pas les mêmes que ceux des autres, il fait en sorte de rassembler, de fédérer.

En quoi cette quête de sens est-elle essentielle au développement d'une entreprise ? Et inversement, en quoi l'absence de sens peut-elle mettre en danger l'existence ou la pérennité d'une entreprise ?

D'abord, qu'est-ce que le sens ? Parce qu'on parle toujours du sens mais on ne se sait pas toujours ce que cela veut dire. Alors, il y a deux acceptions du sens qui sont assez répandues. La première est de parler du sens comme « direction », comme le sens d'une rue, par exemple. L'autre acception est le sens comme « signification », comme le sens d'un mot ou d'une phrase. On s'aperçoit d'ailleurs que le sens d'un mot change selon le contexte de la phrase : le même mot, dans deux phrases différentes, peut ne pas avoir le même sens... Cela est déjà assez complexe. Dans le monde de l'entreprise, on va parler du sens à travers surtout, pour faire simple, les objectifs. C'est la dynamique des « projets » Mais, pour qu'il y ait du sens, il faut intégrer les valeurs, et notamment la « signification ». Autrement dit, les objectifs, c'est ce que l'on veut atteindre, et les valeurs, c'est comment on va les atteindre. Les valeurs vont éclairer le sens, la direction, le terrain. Cela dit, on peut être conforme aux valeurs, mais elles ne sont jamais atteintes. C'est comme les étoiles dans le ciel : elles nous guident, mais les objectifs sont, eux, sur

AVOIR CONSCIENCE DE SA RESPONSABILITE EN MEME TEMPS QUE DE LIBERTE

LA DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION

Le modèle « DRCR » articule quatre phases incontournables de ce chantier identitaire, à la fois individuel et collectif

1

D COMME DECONSTRUCTION

Beaucoup de nos croyances et systèmes de représentations relatifs au monde, aux autres, à nous-mêmes, sont inadaptés ou dépassés.

- **Tout projet de changement véritable commence par une déconstruction de ses cadres de références obsolètes.**

2

R COMME REPARATION

Se libérer de ces prisons mentales, qui sont autant de systèmes de défense, c'est se « mettre à nu » face à soi-même et aux autres, avec ses faiblesses et ses imperfections.

- **Un travail de réparation est indispensable pour s'ouvrir en acceptant ses limites.**

3

C COMME CONSTRUCTION

Réparer ne suffit pas : il faut encore apprendre de nouveaux modes de fonctionnement appropriés à nos enjeux actuels et futurs.

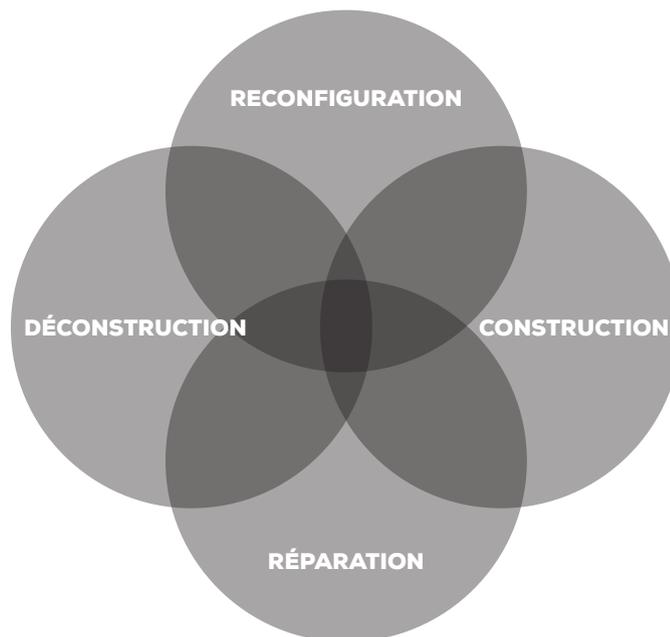
- **L'acquisition de nouveaux codes, attitudes, comportements et compétences va nous permettre d'agir dans notre écosystème d'une façon plus juste et plus efficace.**

4

R COMME RECONFIGURATION

Reste enfin à développer une capacité permanente à évoluer.

- **Parce que le changement est la seule constante dans notre environnement, nous devons nous exercer à reconfigurer sans cesse notre « carte du monde ».**



le terrain. Donc, déjà, il y a cette combinaison des deux, direction et signification, objectifs et valeurs. Au-delà, la question du sens est quelque chose de mystérieux parce qu'elle ne peut pas se renfermer uniquement dans ces deux termes. Ce ne sont pas seulement des objectifs, des valeurs. Le sens, c'est aussi un vécu, des émotions, une plus ou moins grande « cohérence dans la conscience ». C'est pour cela que l'entreprise a besoin de permettre

L'ENTREPRISE SE DOIT DE CRÉER LES CONDITIONS OÙ UN SENS COLLECTIF, UN SENS COMMUN EST PARTAGÉ, ET SURTOUT COMPATIBLE AVEC LE SENS INDIVIDUEL

aux acteurs individuels de construire à la fois du sens par rapport à leur vie personnelle, voire même leur vie privée ou leur vie spirituelle, et du sens dans leur vie professionnelle.

L'entreprise se doit de créer les conditions où un sens collectif, un sens commun est partagé, et surtout compatible avec le sens individuel. Il y a une métaphore classique, que j'ai toujours trouvée très belle, qui est de dire : Celui qui taille une pierre, est-ce qu'il ne taille réellement que la pierre, ou est-ce qu'il n'est pas aussi, ce qui est en même temps beaucoup plus chargé de signification, en train de construire un édifice, une mosquée, une cathédrale, ou une synagogue ? L'idée est, donc, de permettre à chacun en entreprise de tailler une pierre tout en sachant qu'il est en train de construire quelque chose qui le dépasse. Quelque chose qu'il construit avec les autres acteurs.

Construire un sens à la fois « immanent » et « transcendant ». Alors, si le sens est immanent avec des objectifs opérationnels, mais que ces objectifs ne sont pas cohérents avec un sens transcendant, il n'y aura pas la possibilité de rassembler les individus. Il faut garder à l'esprit que ces objectifs communs qui ont permis aux individus de trouver une cohérence avec le sens personnel, sont d'une extrême importance. Il arrive parfois, en effet, qu'on ait l'impression que ce l'on fait à court terme est contradictoire avec les objectifs à long terme, un peu comme un bateau à voile qui vire de bord en allant de gauche à droite, et de droite à gauche. Mais on se rend compte qu'en réalité, il va toujours dans le même sens ! C'est pour cette raison que, quand on est ainsi pris dans une tempête, dans le chaos, dans une crise..., c'est toujours important d'avoir ce sens qui dépasse et éclaire la contradiction dans laquelle on se trouve.

Le sens donc, comme direction, signification, objectifs communs, portée de nos actions... Est-ce qu'il y a là-dedans aussi une part d'identité, d'imaginaire collectif ?

Exactement ! Ce qu'on appelle la vision – en fait il y a beaucoup de choses à dire, on pourrait écrire dix pages là-dessus –, ce sont plusieurs choses très différentes et complémentaires. La première est le « symbolique » : il faut qu'il y ait du texte, des paroles dites et partagées, comme la « raison d'être », l'ambition, les valeurs, etc., qui sont des choses qu'on met par écrit dans un document suite généralement à une concertation. Mais ce qui est plus important encore, c'est que la vision soit dans la tête des individus, dans leur « imaginaire » ! Et

dans ce cas-là, si les personnes n'ont pas pu contribuer à la co-construire, la vision sera considérée comme celle de quelqu'un d'autre, mais en tout cas pas la leur. Il est donc très important qu'il y ait un rêve partagé. Que dans la tête des personnes, il y ait cette notion de l'imaginaire partagé. Puis, il y a une troisième dimension, celle de l'« action ». C'est à partir du moment qu'on met les choses en mouvement que l'on s'aperçoit véritablement qu'il y a des différences. C'est le « réel » : quand on veut construire un prototype par exemple, on peut se rendre compte que chacun a sa propre vision. C'est donc dans l'action et le cheminement, dans le « chemin faisant » justement, qu'on construit finalement ce partage.

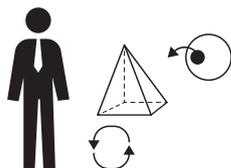
Quand on parle d'approche fractale de l'organisation, qu'est-ce qu'on entend par là et comment cette approche permet-elle de mieux appréhender la complexité et l'incertitude du monde ?

L'approche fractale est un concept que l'on doit à Benoît Mandelbrot (mathématicien d'origine polonaise découvreur des fractales, ndlr), qui consiste à réaliser que nous fonctionnons dans la vie organique non pas dans une logique linéaire et des causalités linéaires où « A, la cause, produit B, l'effet », ni seulement dans des logiques de causalités circulaires où « A, la cause, produit B, l'effet, avec B qui devient cause de A » (c'est ce qu'on appelle la rétroflexion), mais plutôt dans une causalité qui dépasse ces deux dernières, et qui ne les efface pas, mais les intègre dans ce que l'on appelle une « causalité récursive ». Cela veut dire que « la partie génère le tout, le tout génère également la partie ». C'est ce

qui se passe dans le corps humain : une seule cellule parmi les milliards qui composent le corps humain contient tout l'ADN de ce corps humain ; un ADN qui est dans toutes les autres cellules. Cela veut dire aussi qu'une seule cellule peut guérir, ou au contraire contaminer, tout le corps humain. Il est donc très important de représenter à la fois chacune des personnes comme étant fractales, c'est-à-dire tout aussi complexes que le corps tout entier. Savez-vous combien y a-t-il de réactions chimiques dans une seule cellule à chaque seconde ? Des milliers ! C'est cette idée qui est derrière la notion de fractale : la complexité d'une cellule est aussi grande que la complexité de tout un corps. Et si on applique cette idée à l'entreprise, c'est de considérer qu'un seul acteur de l'entreprise peut paralyser, ou au contraire féconder toute l'organisation. On va donc regarder chaque acteur, chaque manager, comme une entité mystérieuse et complexe qui a une richesse qu'on ne peut pas enfermer ni totalement décrire, mais qu'on peut libérer. C'est cette logique qu'on qualifie de fractale. Prenons le cas d'un manager qui arrive dans une entreprise et prend une responsabilité : il va modifier et avoir un impact sur son environnement, mais inversement l'entreprise va avoir un impact sur lui. C'est là où le tout génère la partie et la partie génère le tout. Et c'est cette causalité récursive qui fait qu'il est indispensable dans la complexité de penser en fractales, en causalités récursives et non pas en causalités linéaires. C'est toujours cette idée de passer d'un paradigme du « compliqué » à celui du « complexe ». Cela ne veut pas dire

ADOPTER LES POSTURES DU MANAGEMENT HYBRIDE

Vision « pilule »



WHAT ?

LE RESPONSABLE DONNEUR D'ORDRE

- Représente et incarne l'« étoile » qui montre le chemin à suivre
- A une identité professionnelle qui englobe l'expertise d'un ou plusieurs métiers, associée aux compétences d'un généraliste, d'un leader (il définit les objectifs) et d'un manager (il génère l'alignement sur les objectifs)
- Exerce (en direct ou à travers des intermédiaires) un rôle de décideur, de contrôleur et de dirigeant hiérarchique ; s'il est mandataire social, il a également une responsabilité finale devant l'actionnaire
- Se focalise avant tout sur l'obtention des résultats (le « quoi ? » - « WHAT ? »)

Force de proposition

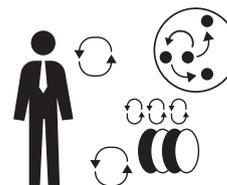


HOW ?

LE RESPONSABLE RESSOURCE

- Montre les étoiles (enjeux) à ses collaborateurs et les aide à les reconnaître
- Enrichit son identité professionnelle d'une posture de personne ressource : il met ses compétences au service du déploiement de la compétence des autres, est dans l'écoute plutôt que dans la parole
- Définit les règles du jeu et crée les conditions permettant à chacun de devenir contributeur (de la délégation à la subsidiarité), accueille les propositions, optimise les décisions puis leur mise en œuvre
- Se focalise sur les processus et les relations entre acteurs (le « comment ? » - « HOW ? ») autant que sur les contenus techniques

Vision « cordiale »



WHY ?

LE RESPONSABLE PORTEUR DE SENS

- Invite ses collaborateurs à réaliser qu'ils peuvent chacun représenter une étoile pour les autres (leadership distribué)
- Ouvre son identité professionnelle à la dimension d'un « développeur de talents » (enabler) pour que chaque collaborateur devienne à son tour personne ressource
- Se place dans une position de parité avec les autres acteurs pour co-construire avec eux une vision et un écosystème en reconfiguration permanente
- Se focalise, au-delà des relations, sur le sens (le « pourquoi ? » et les finalités (le « pour quoi ? » - « WHY ? »))

LE SOUCI DE PRISE EN COMPTE
DES PERSONNES CONDITIONNE LE TOUT

WHO ?

qu'il n'y a pas de compliqué, c'est juste qu'il est englobé dans la complexité.

**Qu'est-ce qu'une organisation ambidextre ?
Et comment peut-on réussir à appliquer ce
management des paradoxes ?**

L'ambidextrie, lorsqu'elle est appliquée au monde de l'entreprise, est une image simplifiée du fractal. Elle n'en demeure pas moins très pertinente par rapport aux deux extrêmes dans lesquels vivent constamment les collaborateurs d'OCP. Au départ, il y avait la mine, puis la mine et la chimie et il fallait être dans les deux à la fois. Puis il y a eu le passage du métier d'ingénieur à celui d'agronome, ce qui fait qu'il ne fallait plus penser uniquement roche et chimie, mais penser aussi commercial et au besoin de l'agriculteur. Être dans ces deux extrêmes à la fois, réconcilier ces extrêmes, il me semble que c'est cela être ambidextre. C'est la polarité Exploitation/Recherche avec la création de l'UM6P. Le terme ambidextre, tel que je le comprends, me paraît très pertinent parce qu'il a le mérite d'être simple en montrant qu'il faut concilier les extrêmes en permanence. De façon plus générale, pour prendre un autre terme, dans le cas d'une équipe de direction, par exemple, on peut avoir un groupe d'individus dans lequel il y a le meilleur du métier à chaque poste : le meilleur ingénieur, le meilleur commercial, le meilleur juriste, etc. Cela peut bien marcher parce qu'ils apportent le meilleur d'eux-mêmes. Mais le danger – et c'est ce qui se produit très souvent –, c'est la construction de silos. Chacun aura tendance à repousser l'avis des autres, se considérant plus compétent dans

son domaine. Donc, il est important dans une équipe de direction que ses membres passent dans ce que j'appelle un « groupe solidaire », et qu'ils soient, du coup, ambidextres, c'est-à-dire que chacun cross-fertilise les autres membres de l'équipe. Et pas seulement en termes de compétences techniques ou de connaissance du métier, mais aussi dans leurs relations, pour que les décisions ne soient pas prises par un expert mais co-élaborées. Et même cela ne suffit pas : ce qui est extraordinaire, c'est que l'équipe solidaire doit devenir une équipe performante, c'est-à-dire une équipe qui ne fonctionne pas parce que ses membres s'entendent bien ou parce que chacun a compris le métier de l'autre, mais parce que dans les deux extrêmes, ils regardent tous vers la vision commune, vers le sens commun. Ainsi, l'idée n'est pas que les membres de l'équipe soient juste d'accord entre eux, mais que leur décision co-élaborée vise la stratégie, le sens commun qui nous transcende. Vous pouvez avoir des équipes où tout le monde s'entend bien, mais comme disent avec humour les américains : « we don't make money, but we have fun », ce qui veut dire qu'on s'entend bien mais on est « à côté de la plaque » sur le plan stratégique. Il faut alors que les personnes soient les meilleures dans leurs domaines mais se nourrissent mutuellement de leurs compétences, et surtout dans leurs modes de décision. La bonne décision n'est pas la meilleure décision technique, c'est celle qui a été co-élaborée. On passe du « OU » au « ET », du « compliqué » au « complexe ».

Quand un concept comme l'advice process fait son entrée dans une entreprise, il peut y avoir un temps d'adaptation. On passe d'un contexte où on ne demande l'avis de personne à celui, tout aussi extrême où on demande l'avis de tout le monde. Et ce n'est qu'avec la pratique qu'on apprend comment tirer profit de cette pratique. Est-ce que comme l'advice process, l'intelligence collective est une pratique qui nécessite des adaptations ?

Les personnes qui ont été enfermées dans la hiérarchie, qui n'osent pas s'exprimer si leur manager ne leur en a pas donné l'ordre ou la permission, c'est tout le thème qui a été particulièrement prôné depuis une dizaine d'années de l'« entreprise libérée ». Mais le danger, et notamment l'excès ou une forme de déviance, de l'advice process est qu'on risque de passer son temps non plus à décider ou à trancher mais à consulter tout le monde, parce que tout le monde a envie de rajouter quelque chose. L'advice process bien mené, c'est d'avoir consulté tout le monde, et, pour celui qui en a la responsabilité, d'avoir pris en compte l'avis de tout le monde, mais cela ne veut pas dire être d'accord avec tout le monde. A un moment, en ayant pris l'avis de tous, il faut savoir prendre sa décision, même si on est en désaccord avec telle ou telle personne. Le balancier est entre laxisme et liberté d'un côté et, de l'autre, enfermement dans une décision autoritaire, hiérarchique, qui ne tient pas compte des autres. Et tout le problème est de mettre le curseur au bon endroit entre les deux polarités. Et il ne suffit pas de prendre

l'avis de l'autre, il faut donner à l'autre le sentiment profond qu'il a été écouté. Sur le plan hiérarchique, ce dont les gens souffrent véritablement, ce n'est pas d'avoir un patron qui décide. Non ! Ils souffrent d'avoir un patron qui décide sans avoir été, eux, écoutés et consultés. Et il ne suffit pas juste qu'ils le soient, il faut que le décideur leur donne le sentiment réel qu'ils ont été pris en compte, compris, voire même valorisés dans leur proposition. Là, ils vont accepter la décision prise parce qu'ils vont se sentir respectés dans leur dignité. C'est cela qui est important. C'est une nuance, mais elle est majeure.

Vous accompagnez depuis de très nombreuses années, des entreprises dans leur dynamique de transformation, ou de « transformance ». Un des vecteurs clés que vous préconisez est le coaching, des dirigeants, des équipes dirigeantes mais aussi des agents du changement dans ces entreprises. Qu'apporte réellement le coaching à une dynamique de transformation ?

Le coaching peut être d'un apport considérable. Il apporte à la fois une valeur ajoutée individuelle pour le changement ou l'adaptation de chaque personne, mais aussi une valeur stratégique pour accompagner la collectivité des champions. Dans ce que j'ai dit au début, sur le passage à la conscience, la liberté et responsabilité, le coaching est justement un espace de parole entre la personne et son coach, qui n'est pas connoté d'un rôle hiérarchique ou d'évaluateur. C'est un espace de liberté qui permet à la personne de dire ses peurs, ses besoins. Ce n'est pas évident de dire cela à son patron. La personne

peut se dire que si elle montre ses points faibles, elle risque d'être jugée, évaluée, notée, condamnée même. Que si elle parle d'un problème à son patron, peut-être que ce dernier verra cela comme une critique à son endroit, ou bien il va la culpabiliser. Il est donc bon de créer les conditions de l'ouverture où une personne peut exprimer ses interrogations, ses peurs, ses points faibles, ses propositions, etc., sans danger, avec quelqu'un de bienveillant. Si on donne à cette personne ce lieu de parole, elle va pouvoir parler d'elle-même, de ses doutes, de ses interrogations, etc., et on va pouvoir alors développer la liberté de cette personne.

DANS UNE ENTREPRISE EN INTELLIGENCE COLLECTIVE, TOUT LE MONDE EST RESPONSABLE, PARTICIPE AU LEADERSHIP ET À LA CONSTRUCTION D'UNE VISION Le coaching permet aux personnes de sortir des lignes hiérarchiques, pendant un moment. C'est la rencontre entre deux personnes, le coaché et le coach, qui créent, un espace de liberté. Et c'est cette condition qui permet d'accéder à une véritable responsabilité, et non pas un « formatage ». Coacher, donner la possibilité de faire de l'Executive Coaching au top 100, voire au-delà – et c'est ce qui est en train de se passer à OCP avec les connecteurs d'IPacte, les Transformation Officers, les coachs internes –, est une approche qui va permettre à la stratégie d'être réappropriée par les personnes, co-construites par elles. Donc tout le monde va être concerné par cette approche du leadership. C'est une autre

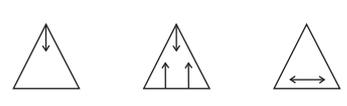
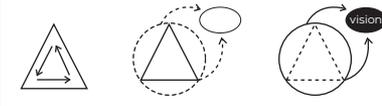
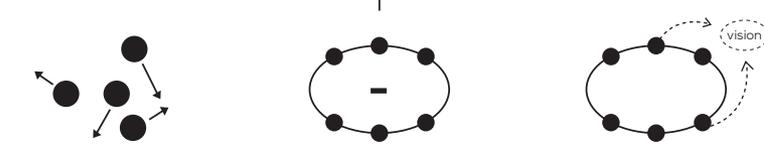
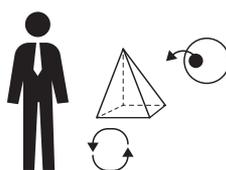
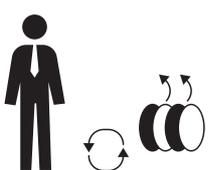
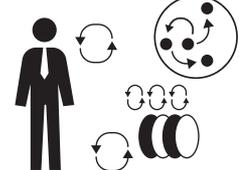
conception du leadership. Dans un de mes ouvrages, j'ai appelé cela être « responsable porteur de sens ». Mon éditeur m'a demandé pourquoi je n'avais pas mis « dirigeant » ou « manager » porteur de sens plutôt. Ma réponse a été que, justement, dans une entreprise en intelligence collective, tout le monde est responsable, participe au leadership et à la construction d'une vision, comme une cellule du corps humain. Il n'y a pas que les dirigeants qui sont responsables, tout le monde peut devenir co-responsable. D'autant plus que le mot « responsable » est à la fois masculin et féminin ! Ma vision de l'entreprise était déjà, quand j'ai écrit cet ouvrage en 1991-1992, de ne pas mettre « dirigeant », parce que j'étais dans cette logique récursive qui veut que chaque cellule peut nourrir et guérir tout le corps. Et le coaching est le processus qui vise à faire vivre chaque cellule.

Jim Collins, une de vos références, disait dans *Le bien, l'ennemi de l'excellence* que « les entreprises hors du commun (le sont) depuis leur création ». A OCP, nous pensons que notre entreprise est unique, hors du commun. En quoi l'est-elle, selon vous ? On peut dire que chaque être humain est unique. Que chaque entreprise l'est également. Mais OCP a une caractéristique très particulière. C'est la plus grande entreprise du Maroc et une entreprise centenaire. L'histoire d'OCP, et plus particulièrement depuis l'arrivée du Président Terrab, est celle d'une entreprise qui s'est transformée d'une façon absolument considérable, en devenant une société anonyme et étant très novatrice en matière industrielle. Il n'y a qu'à lire les livres de Pascal Croset et Jean Staune sur le sujet pour prendre conscience de toutes ces

FAIRE LA BASCULE DANS L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

LES NIVEAUX DE LOGIQUE À METTRE EN COHÉRENCE

En partant d'une perception globale et macroéconomique des deux mondes (industriel et post-industriel), ce tableau dessine les logiques qui les sous-tendent et les organisations qui les représentent¹.

Niveau macroéconomique	Monde de l'ère industrielle	Monde de l'ère post-industrielle
Approche	<ul style="list-style-type: none"> Planification Cible 	<ul style="list-style-type: none"> Constructivisme Emergence
Organisation	Taylorisme et mécanique	Systemique et complexe
Stade de développement de l'équipe	 <p>Top down Top down/bottom up Transverse Equilibre</p>  <p>Circulation vision émergence Centrée sur la vision</p>  <p>Collections d'individus Groupe solidaire Équipe performante</p>	
Personnalité managériale	 <p>Le responsable donneur d'ordre</p>  <p>Le responsable ressource</p>  <p>Le responsable porteur de sens</p>	
Etapes de croissance	 <p><u>Homo faber</u> Individu développant ses talents</p>  <p><u>Homo patiens</u> Être de communication</p>  <p><u>Homo amans</u> Être de relation</p>	
Le curseur	<p><u>Théorie X</u> Délégation Contrôle de soi</p>  <p>Contrôle</p>  <p>Confiance</p> <p><u>Théorie Y</u> Subsidiarité Confiance Pouvoir chez l'autre</p>	

¹: Alain Godard et Vincent Lenhardt, Engagement, espoirs, rêves, Ed. Pearson 2008.

transformations. C'est ce qui permet de dire que l'entreprise peut prétendre être, dans son domaine, en tout cas, une des meilleures au Monde dans sa technicité, dans ses compétences, etc. Mais ce n'est pas le plus original. Le deuxième point est que l'entreprise, avec les valeurs et surtout ses valeurs spirituelles que sont la NIYA et le NEFS, deux méta-valeurs centrales, a aussi intégré d'une façon absolument majeure la sustainability, le développement durable. Quand on voit que désormais, tous les projets industriels doivent passer en amont par la sustainability, il est donc évident que le développement durable n'est pas dans un coin réservé de l'entreprise, mais il y est complètement transverse. C'est remarquable ! Ce qui est unique aussi, c'est que l'entreprise a su développer une raison d'être extrêmement originale et puissante. Et c'est cela, à mon avis, qui, en plus des qualités que je viens de citer et qui en font bien plus qu'une « entreprise à mission », en fait une entreprise à responsabilité mondiale du fait qu'elle détient l'élément P vital à la vie sur terre. Détenir les 3/4 des réserves mondiales de cette ressource est unique aussi. Cette richesse lui donne des devoirs – et cela est tout aussi unique : OCP joue déjà, et va de plus en plus jouer un rôle absolument central et mondial en étant à la fois « régulateur » de cette richesse par rapport à un certain nombre d'enjeux géopolitiques, « éducateur » pour la bonne utilisation et réutilisation du phosphore et, enfin, « serviteur » : OCP le fait déjà, mais le Groupe va même nourrir ses concurrents du fait de sa responsabilité de détenir ces richesses, en se mettant dans

une position de « servant leadership ». Il y a de quoi être enthousiaste ! Je pense que les nouvelles générations sont sensibles à ces valeurs. Les jeunes ne cherchent plus des emplois qui soient seulement alimentaires, même s'ils doivent gagner leur vie. S'ils ne trouvent pas du sens dans une entreprise, ils vont ailleurs. L'entreprise peut devenir pour le Maroc ce que General Electric a été un moment donné pour les Etats-Unis : une école de managers. Une sorte de postgraduate : 10 ans chez GE, et on pouvait prendre un poste de direction ailleurs. L'OCP va générer cela, notamment avec la dimension et l'image de responsabilité mondiale de l'entreprise. Tout cela donne beaucoup de sens pour chaque personne partie prenante, grâce au sens qui est créé justement par l'ensemble inclusif et prestigieux de l'écosystème .

Pour mieux saisir les bouleversements et les transformations qui refaçonnent notre monde, quel conseil de lectures nous donneriez-vous ?

Le livre de Pascal Croset, *L'ambition au coeur de la transformation : Une leçon de management venue du Sud*. Les deux ouvrages de Jean Staune, *L'Intelligence Collective, clé du monde de demain* et son tout dernier sorti en mars dernier *La Grande Mutation*. Le livre de Nassim Nicholas Taleb *Antifragile : Les Bienfaits du Désordre* qui a beaucoup inspiré la fin du livre de Jean Staune sur cette idée d'anti-fragilité. Et, bien évidemment, *Good to Great: Why Some Companies Make The Leap... And Others Don't* de Jim Collins... Ainsi que mes deux ouvrages : *L'Intelligence collective en Action* et *Le Management Hybride, mettre le leadership au service de l'Intelligence Collective*.