

La transformation organisationnelle et la performance: cas de l'OCP

Fatima Ezzahra NOUIKER¹ & Abdellatif KOMAT²

¹Doctorante à la FSJES, Université Hassan II
Laboratoire : Gestion des compétences, de l'innovation et
des aspects sociaux des organisations (GECIAS)
Casablanca, MAROC
nouiker.fatimaezzahra@gmail.com

²Enseignant Chercheur à la FSJES, Université Hassan II
Laboratoire : Gestion des compétences, de l'innovation et
des aspects sociaux des organisations (GECIAS)
Casablanca, MAROC
komat@univcasa.ma

Résumé

L'Office Chérifien des Phosphates (OCP), première entreprise au Maroc et leader des phosphates au Monde a vécu lors de la dernière décennie une transformation radicale touchant de manière profonde tous les niveaux de l'entreprise : volet juridique, industriel, stratégique, commercial... cette décision d'engager la transformation a été prise suite à un diagnostic de la situation du groupe et qui a fait ressortir des dysfonctionnements majeurs touchant toutes les parties du système organisationnel. Le présent article présente les caractéristiques de la transformation ainsi que les performances réalisées en conséquence.

Mots-clés : *Changement organisationnel, performance, transformation organisationnelle, diagnostic organisationnel, leviers de transformation*

Abstract

OCP, the first company in Morocco and world leader in phosphates, has undergone a radical transformation in the last decade, affecting profoundly all levels of the company: legal, industrial, strategic, commercial ... this decision to initiate the transformation was made following a diagnosis of the situation of the group and which revealed major dysfunctions affecting all the parts of the organizational system. This article presents the characteristics of the transformation as well as the performances realized accordingly.

Keywords: *Organizational change, performance, Organizational transformation, organizational diagnosis, Transformation levers*

INTRODUCTION

L'Office Chérifien des Phosphates (OCP), première entreprise au Maroc et leader des phosphates au Monde, ayant comme métier l'extraction et le traitement des phosphates a vécu lors de la dernière décennie une transformation radicale touchant de manière profonde tous les niveaux de la firme.

Cette transformation a duré quatre ans et a permis de réaliser des performances notables. Le présent article présente de manière détaillée le processus de changement de l'OCP ainsi que les résultats de la transformation. A cet effet, le plan de l'article se présente comme suit :

Nous commençons par une revue de littérature théorique en discutant le changement organisationnel et la performance ainsi que la relation entre ces deux concepts. Ensuite, nous présentons notre problématique et démarche méthodologique de recherche. Et enfin, nous discutons notre étude de cas relative à la transformation de l'Office Chérifien des Phosphates et les performances réalisées.

Dans ce troisième point nous commençons par un diagnostic de la situation du groupe avant 2006. Ensuite, nous discutons les leviers de la transformation de l'OCP et enfin nous présentons les résultats de la transformation et les performances réalisées.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Changement Organisationnel

Dans un environnement mondialisé caractérisé par l'émergence de la société du savoir, l'utilisation généralisée des TIC, les entreprises aussi publiques que privées ne peuvent évoluer ou du moins survivre sans pouvoir s'adapter à leur environnement. De ce fait, les organisations sont contraintes de modifier ou carrément transformer leurs méthodes, stratégies, procédures et processus (Nouiker et Komat, 2017, p :4).

La littérature comprend plusieurs définitions du changement organisationnel. Nous en présentons ci-après quelques-unes :

« Le changement est le passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (Collerette et Al, 1997 : P.20) ;

Le changement organisationnel est défini comme une différence de forme, qualité ou état d'une entité organisationnelle dans le temps (Poole et Van de Ven, 2004) ;

Le changement organisationnel représente un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles (Guilhon, 1998).

Pettigrew (1987) décompose le changement organisationnel en trois parties : le contexte, le contenu et le processus. Le contenu est la réponse à la question du « quoi » du changement (Walker et al., 2007), il renvoie aux objectifs et missions du changement. Le contexte est la composante qui renvoie à l'environnement interne et externe de l'organisation (Walker et al., 2007) ainsi que les acteurs concernés par le changement. Le processus de changement est considéré en tant qu'un ensemble d'actions et d'évènements continus et interdépendants utilisés pour expliquer les origines, la continuité et les résultats des phénomènes observés (Pettigrew, 1987).

La littérature a soulevé deux variables expliquant le processus de changement ; il s'agit de l'intentionnalité du changement et de son mode de diffusion (Vandangeon, 1998 a). L'intentionnalité du changement oppose le changement volontaire (l'acteur dispose d'une marge de manœuvre importante concernant l'initiation et la réalisation du changement organisationnel) au changement imposé (soumis au déterminisme de l'environnement interne et/ou externe de l'organisation).

Le mode de diffusion du changement opposant le changement progressif « incrémental » au changement brutal. Ainsi, le processus de conduite de changement se compose de l'ensemble des actions et mesures prises dans l'objectif d'accompagner la mise en œuvre du changement préconisé.

Les composantes de la conduite du changement, d'après la littérature, se présentent comme suit :

- Le diagnostic du contexte du changement : Pour plusieurs auteurs, l'étape diagnostic est importante pour réussir la mise en œuvre du changement. En effet, pour le courant du « Développement Organisationnel », le diagnostic de l'état psychosociologique et culturel de l'organisation constitue une étape importante en vue d'analyser la capacité du système à accepter le changement préconisé. Ce diagnostic est une étape permettant de dessiner les frontières du changement, d'identifier les acteurs concernés et de reconnaître le degré de réceptivité de l'organisation quant au changement (Autissier et Moutot, 2003) ;
- L'analyse de la culture de l'organisation couvre une grande importance préalablement à tout changement (Kotter et Schlesinger, 1983). Ainsi, la création d'une vision partagée du changement est important pour accompagner ce dernier (Collins et Porras, 2000), c'est

d'ailleurs l'un des éléments servant à la préparation du système au changement voulu (Kotter, 2000). De ce fait, deux formes de mise en œuvre du changement sont possibles, soit prescrit/imposé, soit construit avec la population composant l'organisation ;

- La communication constitue aussi une variante importante dans le cadre du changement en étant un levier permettant de diffuser les messages lors de la phase de transformation (Autissier et Moutot, 2003).
- La formation est également une variante nécessaire à la mise à niveau des compétences affectées par le changement organisationnel.

1.2. Performance

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations (Salgado, 2013 : p2).

Selon Marion et al. (2012), La performance peut-être définie comme : le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourguignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986). Le choix d'un de ces trois sens de la performance (résultat, bilan d'une action ou action) n'est pas sans influencer l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation ! Ainsi, en fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc (Salgado, 2013).

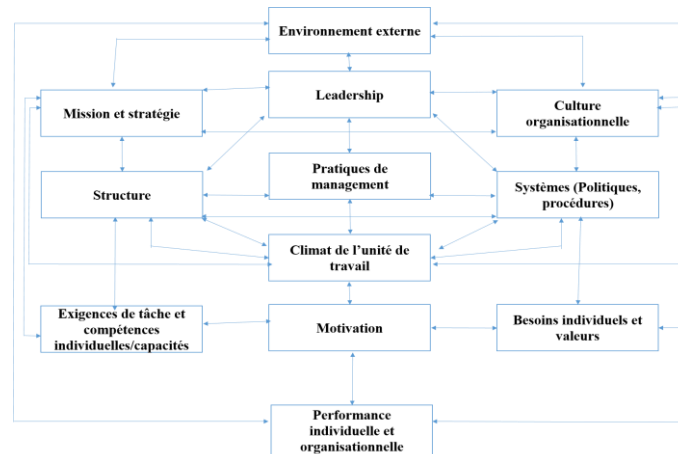
La performance globale se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non pas par une mesure en quelque sorte unique. Pour certains auteurs (Baret, 2006 ; Reynaud, 2003, cité dans Salgado, 2013) c'est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » et elle se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale» (Germain et Trébucq, 2004, cité dans Salgado, 2013).

Quel que soit l'acception retenue, la mesure de la performance est associée aux principes fondamentaux d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. De plus, les travaux de recherche permettent d'identifier trois sources de performance : le positionnement stratégique de l'entreprise, ses ressources, et la capacité à mettre en œuvre les ressources (Salgado, 2013).

1.3. Changement organisationnel et performance

Selon Burke et Litwin (1992), le modèle causal de la performance organisationnelle et du changement se présente comme suit :

Modèle de Burke et Litwin (1992)



Le modèle de Burke et Litwin (1992) stipule que les facteurs externes provenant de l'environnement de l'entreprise sont les moteurs de changement les plus importants. Ci-après une explication des moteurs de changement selon Burke et Litwin (1992) :

- L'environnement externe : les marchés, la législation, la concurrence et l'économie sont des facteurs parmi d'autres d'environnement externe à prendre en compte, notamment pour les thématiques affectant l'organisation.
- Mission et stratégie : la mission définit la raison d'existence de l'organisation, la stratégie définit comment cette dernière pourra atteindre sa mission. La stratégie est développée, souvent, à la lumière du changement de l'environnement et aura un impact sur le travail au sein de l'organisation.
- Leadership : incarne les attitudes et le comportement des managers séniors et comment cela est perçu par l'ensemble de l'organisation. En effet, le top management influence fortement la façon dans le changement est accepté et implémenté au sein de l'organisation.
- Culture organisationnelle : est composée de l'ensemble des croyances, valeurs et conventions qui prévalent dans l'organisation. Le changement de la culture n'est pas facile, l'évolution de la culture résulte de plusieurs autres changements ayant eu lieu dans l'organisation.
- Structure : le changement de la stratégie peut mener à un changement de la structure affectant les relations, les responsabilités, et la manière de travailler.
- Climat de l'unité de travail : ce facteur est relatif à la perception des employés de l'environnement de travail et de leurs collègues immédiats. Opérer un changement à ce niveau doit être managé de manière délicate vue qu'il implique souvent des réponses émotionnelles de la part du personnel.

- Exigences de tâche et compétences / capacités individuelles : le changement organisationnel affecte, souvent, les compétences disponibles et le travail effectué. Alors, il faut soit développer les compétences existantes ou chercher de nouvelles compétences à l'extérieur de l'organisation.
- Besoins individuels et valeurs : un changement des membres de l'équipe peut affecter la dynamique de celle-ci.
- Motivation de l'employé : la motivation est la clé d'un changement efficace, d'où l'importance de prise en considération des objectifs individuels et organisationnels. Le défi est de maintenir cette motivation tout au long du projet de changement.

Selon le modèle, la prise en compte de l'ensemble de ces facteurs considérés des moteurs de changement mène à la performance individuelle et organisationnelle comme output du processus engagé.

II. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente recherche vise d'apporter une réponse à la question suivante : Comment la transformation organisationnelle peut impacter positivement la performance de l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, la méthodologie adoptée repose sur une étude de cas relative à l'OCP relatant les caractéristiques de la transformation et les résultats obtenus en conséquence. Les données sur le changement et les résultats proviennent essentiellement de l'ouvrage « L'ambition au cœur de la transformation » de Pascal Croset (2012) qui raconte en détail la transformation radicale de l'OCP. Le présent article en présente une synthèse tout en montrant comment ce changement a contribué à l'amélioration de la performance de la firme.

L'étude de cas est fréquemment utilisée en sciences sociales. Ici, le chercheur n'agit pas non plus sur les variables en cause ; il cherche seulement à observer les interrelations possibles entre ces variables. Au lieu de porter son investigation sur un grand nombre de personnes ou de faits, il étudie un nombre limité de cas considérés comme significatifs. L'objectif est de comprendre en profondeur une situation sociale, un fait social, un groupe de personnes, un individu, etc. Le chercheur peut décrire un cas unique, ou une étude à cas multiples. C'est une étude de description et de compréhension d'un fait (Roger et Raoul, 2012).

III. ETUDE DE CAS : LA TRANSFORMATION DE L'OFFICE CHERIFIEN DES PHOSPHATES ET LES PERFORMANCES REALISEES

L'Office Chérifien des Phosphates est une entreprise marocaine créée en 1920. Elle détient le monopole d'extraction et d'exploitation des phosphates. D'une entreprise déficitaire à une entreprise rentable, le groupe OCP a connu une transformation radicale entre 2006 et 2010. 4 ans de transformation touchant tous les niveaux de l'entreprise.

Ci-après une présentation de ce changement et des résultats obtenus selon les axes suivants :

- Diagnostic de la situation du groupe avant 2006 ;
- Leviers de la transformation de l'OCP ;
- Résultats de la transformation : performances réalisées.

3.1. Diagnostic de la situation du groupe avant 2006

Croset (2012) décrit les caractéristiques de la situation du groupe OCP avant 2006. Cette description discute la santé financière préoccupante du groupe et le manque de stratégie au niveau de l'entreprise.

En effet, au niveau commercial plusieurs problèmes ont été identifiés à savoir, une position commerciale fragile en 2006, une incapacité de décrire le mix produit, les ventes sont à un prix inférieur au coût de production, l'entreprise produit pour satisfaire la demande sans comprendre la dynamique du marché, le schéma de production et de vente n'est pas accompagné d'une analyse stratégique ou de recherche d'options alternatives et le coût de revient est élevé par rapport aux atouts dont dispose l'OCP et dont il ne tire pas profit : exploitant exclusif des plus importantes réserves mondiales et disposition de roche de bonne qualité. Ainsi, au niveau des ressources humaines il y a absence totale d'une gestion prévisionnelle des compétences.

A ces problèmes s'ajoutent des processus lourds et inefficaces. A savoir, une hypercentralisation et un cloisonnement du groupe, une structure fortement hiérarchisée, une bureaucratie importante et l'informel s'impose sur le formel. Aussi, au niveau des achats, le délai de satisfaction des demandes clients et de paiements fournisseurs est important et au niveau des investissements, l'arbitrage ne se fonde pas sur des bases solides (Au hasard) ;

Au niveau de la performance industrielle, l'OCP n'a pas tiré profit malgré sa position en tant qu'exploitant exclusif des plus importantes réserves mondiales des phosphates. Cela peut être expliqué par un coût de production supérieur à celui des concurrents et par un outil d'investissement qui souffre d'un défaut chronique. S'ajoutent aussi la fiabilité de l'information publiée et la mise en cause des outils de pilotage qui sont sommaires.

Cet état de fait a permis de conclure la nécessité d'opérer une transformation radicale et non pas de changements partiels pour sortir de la situation présente.

3.2. Leviers de la transformation de l'OCP

La transformation de l'OCP a touché comme précédemment mentionné tous les niveaux de l'entreprise. Les leviers du changement préconisés par Croset (2012) sont présentés comme suit :

Tableau 1 : Les leviers de la transformation de l'OCP (Croset, 2012)

Volet	Changement
Juridique	Changement de statut en passant d'un office public à une société anonyme.
Industriel	Construction d'un outil industriel puissant.
Stratégique	Visant à affirmer un leadership proactif et responsable.
Organisationnel	Profonde décentralisation, création d'un pôle commercial et un autre industriel.
Commercial	En passant d'une politique de volume à une politique basée sur la logique de marge.
Ressources Humaines et Social	Consistant à restructurer les processus de GRH opérationnels.
Financier et économique	En passant d'un bilan déficitaire en 2006 à un bilan bénéficiaire dans les dernières années, et en adoptant le principe de la transparence quant aux comptes financiers.

3.3. Résultats de la transformation : performances réalisées

Les principales performances réalisées suite à la transformation qu'a connue l'OCP selon Croset (2012) se présentent comme suit :

Le changement du statut du groupe : d'un office public à une société anonyme en 2008 (permettre l'accès aux sources de financement, Clarifier les rôles de chacun, Refonte du SI comptable et financier et respect des processus et normes comptables) ;

Démontage de la clé de voute : l'externalisation de la CIR (Caisse interne de retraite) qui pèse lourd sur les comptes de l'OCP ;

Le volet industriel : Construction en 2010 d'un outil industriel ayant une très grande capacité de production :

- ✓ Triplement des investissements industriels ;
- ✓ Développement de nouvelles capacités (Construction de deux pipelines) en vue de minimiser le coût du transport et l'impact environnemental ;
- ✓ Gestion durable des gisements de roches.

Le volet stratégique : l'affirmation d'un leadership proactif et responsable en vue de se donner les moyens pour être un acteur de référence à l'échelle mondiale :

- ✓ Augmentation des capacités de production de la roche ;
- ✓ Minimisation des coûts de production : leader sur les coûts. Il y'a eu à ce niveau l'élaboration d'un modèle des coûts qui constitue un système informatisé comprenant certaines variables sur lesquels il est possible d'agir ;
- ✓ Construction de la plus grande plateforme mondiale de production d'engrais dans 10 ans : Jorf Phosphate Hub (JPH) ;
- ✓ Création de ville nouvelle et d'université liée aux métiers des phosphates.

Le volet organisationnel : une pyramide qui retrouve sa base :

- ✓ Profonde décentralisation visant à responsabiliser les dites de production : diminution de l'effectif du siège de 1400 à 300 ;
- ✓ Création d'un pôle commercial avec un Directeur exécutif ;
- ✓ Création d'un pôle industriel avec un Directeur exécutif : passer d'un système technique à une organisation et culture pleinement industrielle ;

Le volet commercial : Passer d'une politique de volume à une logique de marge :

- ✓ Créer des nouvelles possibilités d'action ;
- ✓ Adoption d'une logique analytique : Mise en place d'un Département « Marketing », outils d'analyse stratégique et de pricing;
- ✓ Construction de partenariats avec les investisseurs ;
- ✓ Elaboration d'un modèle des coûts : un système informatisé décrivant les étapes du processus et les interrelations en déterminant certaines variables sur lesquelles il est possible d'agir en vue de mettre en évidence les différents choix possibles permettant de maximiser la marge. Il s'agit d'une nouvelle approche de planification intégrée comprenant la contrainte de production et la contrainte commerciale (Business steering) ;
- ✓ Refonte du modèle contractuel commercial : A titre illustratif, il y'a eu changement de stratégie commerciale (ex : arrêt du contrat indien et annulation des commande) ;

- ✓ Shut down: Première dans l'histoire de l'OCP, arrêt de la production pour 4 mois et investissement dans l'outil industriel pour s'adapter à la demande du client.

Le volet RH et social : restructuration des processus GRH opérationnels :

- ✓ Nouvelle approche basée sur la méritocratie et développement des compétences ;
- ✓ Réduction des effectifs : Plan de départ volontaire pour permettre à ceux se sentant incapables de s'engager de se désengager ;
- ✓ Développement des dynamiques d'apprentissage : Développement des pratiques et attitudes, en effet, avant l'OCP souffrait d'un problème lié la rétention de l'information et le repli sur soi. A l'air de transformation, la nécessité de mettre en place une culture de partage des connaissances et des savoir-faire s'est imposée, d'où l'action mise sur le développement de fonction de R&D devenue l'une des fonctions stratégiques du groupe ;
- ✓ Evolution des rémunérations du personnel de l'OCP, du dialogue, de la communication horizontale et verticale...

La situation financière et économique :

- ✓ Normalisation des procédures comptables, financières et fiscales suivant les standards internationaux ;
- ✓ D'un bilan déficitaire en 2006, l'OCP a passé à un bilan bénéficiaire dans les autres années ;
- ✓ Adoption de la transparence : 2007 était la première année où l'OCP publie ses comptes.

CONCLUSION

Après avoir élaboré un diagnostic de l'organisation et dégagé un ensemble de dysfonctionnements flagrants, le dirigeant du groupe OCP a décidé de mener une transformation radicale qui s'est étalée sur quatre ans. Les résultats de ce changement ont touché toutes les composantes de l'entreprise contribuant significativement à l'amélioration de sa performance.

Aujourd'hui après sept ans de la fin dudit cycle de transformation, une évaluation de l'impact de ce changement peut être pensée pour constater ses résultats et effets à long terme, dans le cadre d'une autre recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- AUTISSIER, D., et MOUTOT, J., (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Paris : Edition Dunod.
- BAIRD, L., (1986), *Managing Performance*, New York : John Willey.
- BOUQUIN, H., (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.
- BOURGUIGNON, A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- Burke et Litwin, (1992), “A Causal Model of Organisation Performance and Change”, *Journal of Management*, Vol 18, No 3, pp 523–545.
- Collerette. P, Delisle. G et Perro. R, (1997), *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*, Presse de l’Université du Québec, 20 p.
- COLLINS, J.C., et PORRAS. J.I., (2000), *Bâtir une vision pour le futur*, in *Le Changement*, Les éditions d’Organisation.
- CROSET, P., (2012), *L’ambition au cœur de la transformation*, Paris : Dunod.
- GUILHON, A., (1998), « Le changement organisationnel est un apprentissage », *Revue Française de Gestion*, N°120.
- KOTTER, J.P., (2000), *Conduire le changement : huit causes d’échec*, Collection Harvard Business Review, Editions d’organisation.
- KOTTER, J.P. et SCHLESINGER, L.A., (1983), “Choosing Strategies for Change”, in *Perspectives on Behavior in Organizations*, McCraw-Hill Publishing Company, NY.
- MARION, A., ASQUIN, A. et EVERAERE. C., (2012), *Diagnostic de la performance d’entreprise : Concepts et Méthodes*, Paris : Editions Dunod.
- NOUIKER, FE. et KOMAT. A., (2017), « Changement organisationnel et éthique : quelle relation? », *Revue "Repères et Perspectives Economiques"* [En ligne], 01 / 1er semestre 2017, mis en ligne le 28 avril 2017.
- PETTIGREW, A., (1987), «Context and action in the transformation of the firm», *Journal of Management Studies*.
- POOLE, M. et VAN DE VEN, A., (2004), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Marshall Scott Poole and Andrew H. Van de Ven, 446p.
- ROGER, A.G. et RAOUL, K.R., (2012), *Cours d’initiation à la méthodologie de recherche*.
- SALGADO, M., (2013), *La performance : une dimension fondamentale pour l’évaluation des entreprises et des organisations*, 2013, <hal-00842219>.
- VANDANGEON-DERUMEZ, I., (1998 a), *La dynamique des processus de changement*, thèse de doctorat, Université Paris-IX Dauphin.
- WALKER, H.J., ARMENAKIS, A. et BERNERTH. J., (2007), «Factors influencing change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, no 6.