CONSEIL & STRATÉGIE ZOOM

PHOTOGRAHIE HASSAN OUAZZANI

OCP SOLUTIONS

PAS DE PROBLÈMES, QUE DES SOLUTIONS !

La connaissance est à OCP Solutions ce que la roche est à l'entreprise, sa matière première. Une prise de conscience qui a instauré discipline et knowledge management au sein de cette filiale conseil d'OCP nouvellement créée. Retour sur une aventure humaine qui place la connaissance au cœur de son expertise.

PHOTOGRAHIE HASSAN OUAZZANI

« *C'est une très belle histoire à raconter* » confie d'entrée Ayoub Mamdouh au sujet de la filiale qui veut capitaliser sur cent ans de savoir du Groupe. Que fait au juste ce « cabinet de conseil » ? Son directeur général opte pour la transparence : le conseil, le consulting, « *des termes galvaudés et fourre-tout* ». Alors en quoi est-il différent ? Proposer des solutions mathématiques pour les besoins d'OCP et développer des modèles de calculs en prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur par l'analyse de phénomènes réels et ainsi prévoir des résultats. Le travail a trait aux recherches opérationnelles, aux sujets de supply chain, aux modèles de planification ou encore aux études de développement industriel. Les missions ont pu concerner le port de Safi, les mines planning de Khouribga et Benguérir, mais aussi le marché local. Si les consultants travaillent sur des projets industriels avec la casquette « modélisation », ce n'est pas là finalement leur seul scope. « *La modélisation n'est qu'un début* », précise Ayoub Mamdouh qui confie que ses équipes « *réalisent déjà des missions en stratégie, en management ou dans l'innovation* ». Quid de leur mission ? Elle pourrait se résumer comme suit selon Ayoub Mamdouh : « *le Capex OCP, voilà comment on peut le modéliser pour le moderniser, l'organisation des achats au niveau des opérations industrielles, voici comment on peut améliorer sa productivité* ». Un pendant d'un cabinet type McKinsey ? « *Ce cabinet, c'est 50 ans d'existence, 50 ans de savoir. Nous avons certes deux mois d'existence mais nous disposons d'un siècle de savoir* ». OCP Solutions connaît non seulement les rouages du Groupe, peut supporter les efforts de transformation interne, mais se sent aussi tout à fait capable de mener des missions conseil en externe, ce qui lui permettra d'avoir « *une certaine flexibilité et d'accompagner l'écosystème OCP au niveau mondial, pas seulement au Maroc, mais aussi en Afrique et dans des pays où nous avons une présence* ». Ce serait donc la force de la filiale : capitaliser sur tout ce que fait le Groupe. Son directeur général cite un exemple parmi d'autres. Il imagine son équipe, en mission conseil chez un client externe, et qui doit produire un travail en deux parties, l'une ayant trait à la stratégie, au management ou à la modélisation, l'autre au digital. Ce dernier point, OCP Solutions ne le maîtrise pas, « *par contre ce que je peux dire à notre client, c'est que contrairement à d'autres cabinets, je peux aussi lui produire des solutions pour le digital parce que nous avons TEAL avec nous* ». Un client qui a une partie engineering dans sa demande ? Aucun problème, JESA apportera son expertise. Un autre qui exprime un besoin en recherche fondamentale ? On se tournera alors vers l'UM6P. Ou encore celui qui demande des travaux macro-économiques ou politiques ? OCP Policy Center s'y prêtera. « *Le fait d'être une filiale nous donne une grande dose d'autonomie mais nous travaillons pour un groupe et non pour notre seul compte, et toutes ces entités doivent avoir une certaine cohérence* ». Créer de la valeur ajoutée par et pour l'ensemble du Groupe, une sensibilité qu'il faut à tout prix avoir en tête selon Mamdouh.

Le défi de l'autonomie

Une gestion en bonne intelligence suffirait à garantir une certaine idée d'indépendance d'un cabinet conseil filiale d'une entreprise. Mais comment convaincre des clients externes quand on porte l'étendard OCP ? Le doute est permis. Ayoub Mamdouh ne le cache pas mais tient à apporter une précision qui, selon lui, fait toute la différence : « *Je préfère parler d'autonomie plutôt que d'indépendance* ». Une autonomie déjà bien ancrée du temps de SQM durant ses quatre années d'existence, selon ses dires. Mais le passage du stade d'entité à celui de filiale devient obligatoire pour garantir un minimum de neutralité par rapport au traitement des missions. « *Il y a tellement de choses à faire à OCP et cela nous permettra de construire une offre de services à l'extérieur* », affirme-t-il. Reste la dénomination, OCP Solutions : « *Même sans le label OCP les gens savent d'où nous venons* ». Ayoub Mamdouh →

> ***« Nous sommes un cabinet qui a deux ou trois mois d'existence, mais qui a en fait cent ans de savoir »***

Staff
COMPÉTENCES **INTERCULTURELLES**

Une douzaine au départ, une bonne vingtaine aujourd'hui, dont le tiers est constitué des diplômés des EMINES (ndlr : School of Industrial Management de l'Université Mohammed VI Polytechnique de Benguerir). A ceux-là s'ajoutent les compétences recrutées en interne, dont une du programme Lotus. « *Ce qui nous manque cruellement c'est les consultants en strat' et les experts OCP* », confie Mamdouh, qui aime vanter la diversité des profils de son équipe : mamans, célibataires, jeunes, banquiers, industriels, séniors, lauréats fraîchement sortis de l'école… Une diversité géographique aussi, avec des marocains venus de toutes les régions du Royaume, en plus d'une ressortissante française. « *Notre objectif*, avance-t-il, *est de recruter des subsahariens, des indiens, des chinois, des américains, des brésiliens, cette diversité de l'équipe, c'est son ADN, et ça fait toute la différence* ».

PHOTOGRAHIE HASSAN OUAZZANI

Ayoub Mamdouh
TRAVAIL ET HUMILITÉ

« *Je viens d'un milieu très modeste, de la banlieue de Casablanca, quartier Salmia au-delà de Sbata pour dire que c'est vraiment farouche, après la ferraille* ». Ayoub Mamdouh ne s'en cache pas, en sourit même mais sans chercher à s'en vanter pour donner plus de profondeur à sa réussite. S'il avoue avoir eu une enfance et une adolescence difficiles, il s'accroche tout de même à ses études grâce auxquelles il s'en est sorti. Après des études en France à l'école des mines de Paris, il se tourne vers les finances quantitatives, dans l'inspection générale, avant de travailler dans le département des ressources humaines chez Procter & Gamble, qu'il quitte pour intégrer celui du marketing. L'aventure, l'appel du large se fait sentir. Il quitte l'entreprise pour le cabinet conseil BCG avant d'atterrir à SQM au sein du Groupe. Pour lui, OCP, c'est l'entreprise qui va croire en lui, « *en quelqu'un qui est en fauteuil roulant, avec toute la perception qu'on peut en avoir* ». Au-delà d'être humaine, il la qualifie surtout d'entreprise qui pousse les compétences. « *Être à la tête d'une filiale de l'une des plus importantes structures du Maroc est très flatteur et me met aussi beaucoup de pression parce que je ne veux pas décevoir l'entreprise et les personnes qui m'ont confié cette mission* ». Cette crainte est pour lui une source de motivation.

PHOTOGRAHIE HASSAN OUAZZANI

« Transfert, formalisation, capitalisation, valorisation et partage du savoir, clés de la réussite de la relation-client »

cite l'exemple d'un cabinet de la place, que nous connaissons à OCP et qui mène un travail de consulting auprès de trois institutions bancaires concurrentes. « *Ils séparent les équipes, les mettent dans des étages voire des bâtiments différents et érigent une véritable Muraille de Chine et nous devons aussi mettre en place cette discipline* », explique-t-il.

Au-delà du consulting

Si le travail paie toujours, c'est donc la réputation qui fera la différence auprès des clients. Les cabinets filiales d'entreprise sont légion et le mettent en avant parce que c'est un gage de qualité, une manière de voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide. « *De toute façon, rien ne nous empêche de changer de nom à l'avenir* », souligne Ayoub Mamdouh.

OCP Solutions, une dénomination déjà trop ambitieuse ? Le terme *Solutions* a été retenu « par intuition », mais il y a des raisons plus réfléchies : le mot oriente l'inconscient vers la notion de résultat et de création de valeur pour des problématiques existantes et « *qui existeraient dans le futur* », à la différence du « conseil » qui s'oriente plus vers les notions de simple activité ou de régie, et ce n'est pas ce qu'OCP Solutions veut être, insiste son directeur général, une simple équipe « *de ressources à disposition qui fournissent des consultants et qui présentent des factures* ». Ayoub Mamdouh met en avant une deuxième justification qu'il qualifie de « post-rationnelle » : la connotation technique, mathématique ou même chimique que peut induire ce terme, « *ce côté métier qui laisse penser que nos consultants se basent sur des méthodes scientifiques pour produire des practices métiers* » ayant trait à la modélisation, notamment financière. Ayoub Mamdouh est issu de la planète conseil. Il insiste sur un point : il ne veut pas donner une mauvaise image de ce métier, considéré parfois par certains, comme une agrégation de prestataires qui brassent du vent et qui sont très éloignés de la réalité du terrain, mais « *c'est malheureusement ce que l'on entend parfois* ».

L'avant-garde

En 2014, la modélisation était, à OCP, un sujet on the side qui n'intéressait que les passionnés, mais il y avait urgence, explique Mamdouh : développer des modèles stratégiques et organisationnels innovants pour accompagner l'expansion et la transformation du Groupe. L'émergence d'un modèle particulier de conseil sur des sujets techniques sans se substituer au demandeur s'opère et s'ancre rapidement. Deux points essentiels l'expliquent : la création d'un

Éclairage

OCP SOLUTIONS EN **TROIS MOTS ?**

Système de valeur, c'est la première chose qui vient à l'esprit d'Ayoub Mamdouh, avant de prendre un moment pour réfléchir, et se dire que mettre en avant trois notions plutôt que trois mots serait plus explicite : d'abord, l'**approche client-oriented**, un principe de fonctionnement qui place le client au centre de toutes les préoccupations parce que finalement, explique Ayoub Mamdouh, « *nous sommes là pour le client et pas pour autre chose* ». Il y a l'**innovation & impact solution**, ensuite, c'est-à-dire des réponses alternatives, différentes de ce que proposeraient traditionnellement des cabinets de conseil, en capitalisant encore une fois sur la mine de savoir du Groupe ; et pour finir, le plus important selon le patron d'OCP Solutions, l'**intégrité**, qu'elle soit intellectuelle ou collaborative.

travail de co-développement entre le provider de service et son client, et la garantie de la confidentialité des données. La réputation prend alors forme. Une aventure humaine qui n'aurait peut-être pas vu le jour sans son lot de « happy accidents » comme l'aime à le dire Ayoub Mamdouh.
Le Mouvement est alors enclenché et une situation de mining et geoscience décide de rejoindre l'équipe. La phase de recrutement est en marche : des profils divers et variés parfois très éloignés de l'industrie qui développent un véritable engouement pour des sujets de recherches opérationnelles, de supply chain ou pour élaborer des modèles de planification.
Les débuts sont modestes, l'entité «Stategic & quantitative Modeling» (SQM) - dont la quasi-totalité des membres a rejoint OCP Solutions - prend en charge quelques problématiques sur deux années, la valeur ajoutée commence à être perceptible, et les demandes iront crescendo à compter de la fin de l'année 2014. C'est la vision et la volonté de travailler selon une méthode de co-développement qui fait la différence : le client est impliqué dans l'ensemble du processus, s'approprie facilement une solution parce que réellement adaptée à ses besoins, et

> ***« Le Mouvement a été pour nous libérateur »***

l'accompagnement ne s'arrête pas à la livraison. Un pari risqué alors que l'option de mettre en place un cabinet généraliste était à portée de main, « *une vraie tentation quand on n'a ni réputation ni crédibilité* », explique son directeur général, qui préfère commencer dans un premier temps par développer des practices aptes à valoriser les métiers d'OCP, avant de couvrir des sujets plus généralistes. La jeune équipe, composée de « *personnes qui sont des OCP'iens dans l'âme* » maîtrisant les rouages techniques, organisationnels et business du Groupe, est prête à relever le défi. Pourquoi s'en priver quand on est un des premiers départements dans une entreprise industrielle ou même de services qui fait de la modélisation et du conseil dans ce domaine au Maroc.
C'est une équipe la tête sous l'eau que l'on retrouve trois ans et demi plus tard, mais qui récolte au final les fruits de son approche de co-développement. Pour le top management, il est alors temps de passer à l'étape supérieure : créer un cabinet de conseil en bonne et due forme, « *une vraie filiale, une vraie entreprise à part entière* » qui réadapte sa vision : supporter les efforts de transformation interne et accompagner l'externe.
Cela tombe bien, la notoriété dépasse les frontières du Groupe. Beaucoup, voire presque tous les membres de SQM prendront part à l'aventure OCP Solutions

CHRONOLOGIE

--- 2014 ---
SQM
Entité interne

--- 2016 ---
« HAPPY ACCIDENTS »
Mandat « model business » + Mouvement

--- 2018 ---
OCP Solutions
Filiale d'OCP

Vision

ÉCONOMIE DU SAVOIR, **LA CARTE À JOUER…**

Aussi appelée capitalisme cognitif, elle est, selon de nombreux experts, une nouvelle phase de l'histoire économique. « *On aurait pu commencer l'interview là, parce que c'est LA question clé* », nous lance Ayoub Mamdouh quand on l'interroge sur l'économie du savoir dans la galaxie OCP. Demain ou dans 50 ans, qu'est-ce qui fera la différence entre les entreprises ? De nos jours, les talents sont internationaux, les brevets tombent rapidement dans le domaine public, et nous vivons dans un monde où les ressources naturelles deviennent des commodités. C'est dans ce contexte que le côté visionnaire d'OCP, entre en scène, avec toute la diversification à laquelle nous assistons aujourd'hui, selon Mamdouh. Il explique que trois choses essentielles, voire vitales, feront la différence entre les entreprises : la data, la matière grise, et le savoir. Dans un monde hyper-connecté et sans confidentialité, dans un univers de digitalisation et d'automatisation, de nombreux métiers sont amenés à disparaître. A l'avenir, rien n'empêche OCP de dire « *je fais du phosphate mais aussi du savoir* », et pour Ayoub Mamdouh, c'est le moment où jamais, car si très peu d'entreprises – notamment General Electrics et Samsung – ont décidé de migrer vers cette voie, le Groupe dispose également de toutes les compétences pour devenir leader en Afrique et dans le monde, « *et je le pense sincèrement* ». OCP Solutions, à travers OCP et l'UM6P, dispose d'un potentiel inestimable de connaissances, ne reste plus qu'à les valoriser.