

Les cahiers de voyage de cime

n° 4

Transformer l'entreprise en
s'inspirant du Sud

Octobre 2026



int&dyn

Pascal Croset
Consultant et co-fondateur d'Intedyn

Christian Defélix
Professeur à Grenoble IAE-INP,
Université Grenoble Alpes

Martine Le Boulaire
Secrétaire Générale de CIME

Thierry Picq,
Professeur à emlyon Business School



Transformer l'entreprise en s'inspirant du Sud

Octobre 2026

Résumé exécutif	7
Prologue : Vous avez dit « learning expedition » ?	9
I – Le Maroc, carrefour économique et stratégique entre l’Afrique et l’Europe	15
II – L’OCP, acteur industriel structurant de la transformation marocaine	23
III – L’Université Mohamed VI Polytechnique	27
3.1 Présentation générale de l’UM6P	27
3.2 Vision, missions et ancrage	28
3.3 Pédagogie, « living labs » et dispositifs d’enseignement	28
3.4 Campus, vie étudiante et infrastructures	29

Table des matières

IV – Quelques autres visites	31
4.1 La Royal Air Maroc (RAM) : vision, transformation managériale et digitale	31
4.2 IMACID : co-entreprise de l'OCP pour le marché indien	32
4.3 INWI : l'opérateur global engagé dans l'inclusion numérique au Maroc et en Afrique	33
V – Que produit une telle « learning » chez les participants ?	
Recueil de témoignages	37
5.1 Isabelle Corbett-Etchevers	37
5.3 Fanny Marrel	40
5.4 Maurice Poncet	41
5.5 Carole Reniero	42
5.6 Liliane Sebas	44
5.7 Hélène Tarrabia	45
5.8 Nadège Trabut	46
Conclusion : Le RETEX de CIME	49



Résumé exécutif

Ce Cahier de voyage n°4 de CIME livre les enseignements principaux d'une *learning expedition* organisée en collaboration avec la Chaire Capital Humain et innovation de Grenoble INP IAE en novembre 2025 au royaume du Maroc, sur le thème de la transformation de l'entreprise.

Ce voyage, conçu avec l'appui de la plus grande entreprise industrielle marocaine OCP, grâce à l'entremise de Pascal Croset, auteur de nombreux travaux sur l'entreprise, a eu pour objectif d'aller découvrir et approfondir les conditions qui contribuent au succès de ce pays, en faisant notamment un focus sur les conditions organisationnelles et managériales exceptionnelles de la transformation des entreprises au Maroc ainsi que sur la détection et la gestion du capital humain.

Centré sur les pratiques de plusieurs grandes organisations de premier plan au Maroc (OCP, Université UM6P, Imacid, Royal Air Maroc et INWI) qui ont conduit des transformations d'ampleur en innovant dans leur mode de management, la *learning expedition* regroupant une douzaine de participants d'entreprises et du monde académique, a contribué d'une part à produire l'analyse précise des pratiques d'innovation et de transformation mises en œuvre par chacun des acteurs rencontrés, d'autre part à dégager des lignes d'enseignements transverses susceptibles d'inspirer les entreprises à la recherche de pratiques de ces nouveaux leaders mondiaux et de leur vision de la transformation.

Ce document débute par une analyse contextualisée des données économiques, sociales et politiques du Maroc en 2025 recueillies notamment à l'occasion de la Journée Nationale de l'Industrie, lors d'un échange avec la CGEM – Confédération Générale des Entreprises du Maroc, qui regroupe 33 fédérations industrielles représentant l'ensemble des entreprises du secteur privé.

Après avoir rendu compte des différentes visites effectuées sur place auprès de chaque organisation, nous livrons des pistes d'enseignement tirées d'une lecture plus transversale des matériaux recueillis en s'appuyant sur le retour d'expérience de chaque participant.

Ainsi chacun a pu s'exprimer sur :

- ce qui l'a frappé et ce qu'il a retenu de cette *learning expedition*,
- les réflexions et pratiques utiles dans sa pratique professionnelle,
- comment et à qui communiquer sur ce type de *learning expedition* quand on est de retour.

Sans se livrer à une synthèse de ce retour, les éléments saillants qui en ressortent concernent :

- La capacité des entreprises marocaines visitées à créer des espaces où on peut s'affranchir des processus de l'entreprise, créer des espaces d'agilité pour innover et transformer.
- L'existence d'un projet national pour le pays qui transcende et guide les acteurs économiques au-delà de leur seul intérêt économique bien compris.
- L'ouverture au monde sans tabou : on prend des idées de transformation partout !
- Une culture partagée forte.
- Une fierté d'appartenance qui fait défaut en France et une authenticité humaine : confiance donnée a priori, Nya, recherche du bien commun.
- Les entreprises ont insisté sur ce qu'elles veulent faire : l'intention, les enjeux, les opportunités, pas sur les contraintes ; à l'inverse des entreprises françaises qui démarrent par les risques et les contraintes...
- La nécessité d'un pacte social comme condition de la performance qui offre un modèle économique et social inspirant et mobilisateur.

La Learnex a aussi alimenté la réflexion sur le champ des possibles dans les entreprises participantes :

- Pourrions-nous faire plus humble et plus simple et imparfait pour viser plus rapidement un premier niveau d'impact de la transformation ?
- *There is no box...* Continuer à faire des choses différentes en dépit du poids de l'organisation.
- Cela étant, l'énergie consacrée à la transformation dans les entreprises marocaines visitées qui ont foi dans la croissance, ne se retrouve pas à l'identique dans les entreprises françaises et oblige à prendre en compte cette dimension culturelle française qui est une réelle différence avec ce que nous avons observé.

Prologue :

Vous avez dit « learning expedition » ?

La *learning expedition* : un dispositif d'apprentissage immersif au service de la transformation

Face à des environnements de plus en plus complexes, incertains et instables, les organisations recherchent des modalités d'apprentissage capables de dépasser les formats classiques de formation ou de séminaire stratégique. C'est dans ce contexte que s'est progressivement imposé le concept de *learning expedition* : un dispositif d'apprentissage immersif, collectif et intentionnel, conçu pour produire des prises de conscience durables et nourrir l'action.

Origines et évolution du concept

La *learning expedition* trouve ses racines à la croisée de plusieurs traditions. Elle prolonge d'abord les pratiques de *benchmarking* et de voyages d'étude, largement utilisées à partir des années 1980 pour observer des modèles performants ailleurs. Elle s'inscrit également dans le courant de l'apprentissage expérientiel, qui postule que l'on apprend avant tout par l'expérience vécue, la confrontation au réel et la réflexion sur l'action. Enfin, son essor est étroitement lié au développement des démarches d'innovation ouverte et à l'intérêt croissant pour les écosystèmes – qu'ils soient entrepreneuriaux, territoriaux, sociaux ou opérationnels.

Progressivement, la *learning expedition* s'est distinguée du simple voyage d'étude ou du « tour inspirationnel ». Elle ne vise plus seulement à voir ce qui se fait ailleurs, mais à explorer des environnements différents pour en tirer des enseignements transférables et transformer les représentations, les pratiques et parfois les choix stratégiques des participants.

Définition et principes structurants

Une *learning expedition* peut être définie comme un dispositif d'app-

prentissage collectif et immersif qui expose des décideurs, des managers ou des équipes à des contextes, des pratiques ou des cultures différentes de leur environnement habituel, dans une intention explicite de développement et de transformation. Il s'agit d'un dispositif basé sur un déplacement physique, où des personnes vivent ensemble un voyage de découverte et d'apprentissage. Une *learning expedition* en mode distanciel s'apparenterait à une suite de webinaires, bien insuffisante pour créer des émotions et déplacer des représentations.

Plusieurs caractéristiques en constituent l'ossature. D'abord, une *learning expedition* repose sur une intention stratégique claire : elle s'organise autour d'une ou plusieurs questions structurantes, qu'il s'agisse d'innovation, de leadership, de gouvernance, de résilience, de prise de décision en incertitude ou de transformation culturelle. Ensuite, elle implique une immersion réelle, qu'elle soit géographique, sectorielle ou organisationnelle, créant une rupture avec les cadres de référence habituels des participants et une expérience humaine partagée.

Une *learning expedition* commence toujours par une mise en contexte : cadrage historique, économique, social et géopolitique d'un pays, ou enjeux et analyse stratégique d'une filière industrielle, pour d'abord partager une compréhension globale dans laquelle positionner les différentes visites et rencontres. Acteurs de terrain, praticiens expérimentés, organisations inspirantes ou témoins de situations extrêmes viennent nourrir l'apprentissage par le dialogue et le retour d'expérience. Les participants ne sont pas de simples observateurs ; ils adoptent une posture active d'exploration, de questionnement et de mise en perspective. Enfin, la *learning expedition* s'inscrit dans un dispositif plus large incluant des temps de préparation, de debriefing à chaud et à froid, de réflexion collective et de capitalisation, afin de relier l'expérience vécue à des enjeux concrets d'action.

Des formes multiples, un même esprit

Les *learning expeditions* peuvent prendre des formes très diverses. Certaines sont géographiques, centrées sur l'exploration d'un territoire ou d'un écosystème particulier, qu'il s'agisse de pôles d'innovation (type Silicon Valley), de zones en forte transformation (pays émergents) ou de contextes soumis à des contraintes extrêmes (type Israël). D'autres sont sectorielles pour découvrir ou approfondir des filières industrielles, des métiers ou des thématiques précises (type e-commerce ou usages de l'Intelligence artificielle). Il existe également des *learning expeditions* organisationnelles, autour d'immersions dans des structures singulières – entreprises aux modes de gouvernance alternatifs, forces de secours, équipes sportives, unités militaires, ONG humanitaires – afin d'explorer des questions de leadership, de coopération ou de décision sous pression. Enfin, certaines *learning expeditions* se déploient à l'échelle locale,

au sein d'un territoire précis ou d'une même organisation (pour favoriser la transversalité) et avec des formats qui peuvent être hybrides, combinant présentiel et distanciel, sans que la dimension géographique soit nécessairement centrale. Dans tous les cas, c'est moins la destination que la qualité du dispositif et de l'intention qui fait la valeur de l'expérience.

Objectifs et apports

Les objectifs poursuivis par une *learning expedition* sont multiples et imbriqués. Sur le plan cognitif, elle permet d'enrichir les cadres de pensée, de mieux comprendre des environnements complexes et d'identifier des signaux faibles. Sur le plan collectif, elle favorise l'alignement d'équipes de direction ou de groupes de managers, en créant un langage commun et des références partagées. Sur le plan stratégique, elle peut nourrir une réflexion de fond, tester des hypothèses ou inspirer des choix structurants. Sur le plan transformationnel, la *learning expedition* agit comme un accélérateur de prise de recul et de mise en mouvement, en faisant évoluer les postures de leadership et la manière d'aborder l'incertitude et le changement. Enfin et peut-être surtout, sur le plan humain, elle génère une intensité interpersonnelle forte au sein d'un groupe de personnes qui partagent un vécu commun. Il n'est pas rare de constater que, de nombreuses années plus tard, certains participants ont gardé le contact voire continuent de se revoir régulièrement.

Points de vigilance : de l'inspiration à la transformation

Si la *learning expedition* est un outil puissant, elle comporte également des risques. Le premier consiste à la réduire à un voyage inspirationnel, riche en exemples mais pauvre en sens. Sans cadrage stratégique clair, la multiplication des visites et des témoignages peut produire de l'enthousiasme sans véritable apprentissage. Un autre écueil fréquent réside dans l'absence de traduction opérationnelle. Faute de temps dédiés à la réflexion et à la capitalisation, les enseignements restent implicites et se dissipent rapidement au retour. De même, l'enjeu est de maintenir une forme de lien avec le terrain, avec certains acteurs (que ce soit les acteurs « visités », ou le groupe lui-même) pour générer une empreinte durable et un impact qui s'inscrit dans le temps.

Enfin, une *learning expedition* mal conçue peut également renforcer les biais existants plutôt que les questionner, en cherchant à confirmer des intuitions plutôt qu'à explorer réellement l'altérité. Les retours d'expérience convergent sur un point clé : la réussite d'une *learning expedition* dépend moins de ce que l'on observe que de la manière dont l'expérience est préparée, vécue et exploitée après coup. C'est dans cet aller-retour constant entre immersion et mise en sens dans un temps long que réside sa véritable valeur.

Notre *learning expedition* au Maroc

Il existe 2 options possibles dans la composition du groupe de participants (qui ne dépasse généralement pas une vingtaine de personnes) :

- soit un regroupement d'équipes constituées (un comex, une équipe projet, un groupe d'expert) réunis autour d'une problématique commune
- soit un groupe de participants inter-entreprises, ce qui permet d'enrichir les échanges par la diversité des points de vue et des enseignements de chacun.

C'est le cas de notre *learning expedition* au Maroc, qui a duré 5 jours, du 2 au 6 novembre 2025, et qui a réunis un groupe de 15 personnes venant de plusieurs entreprises.

Pourquoi le Maroc ?

Le choix du Maroc s'appuie sur la question que se posent depuis plusieurs années les groupes occidentaux : comment se doter d'une capacité à innover et conduire rapidement les transformations nécessaires ?

Il nous a semblé que par ces temps chaotiques de forte incertitude et de guerre concurrentielle féroce, si investir dans les technologies s'impose partout dans le monde, miser sur l'expérience et le capital humain est tout aussi impératif.

A cet égard, les acteurs des pays du Sud pouvaient être inspirants. Parmi ceux-ci, le Maroc occupe un positionnement régional stratégique au carrefour de l'Europe et de l'Afrique, avec des projets structurants : Coupe du monde 2030, Plan de numérisation de l'économie, mobilisation des talents de la diaspora pour encourager les retours de compétences... et développer les grands projets économiques. Territoire en développement rapide, au Maroc, pays à la population jeune, qui entretient des relations privilégiées avec la France, s'inventent de nouvelles façons de mener le développement, l'innovation et la transformation des entreprises.

L'OCP est la plus grande entreprise marocaine, reconnue pour sa transformation radicale dans un environnement mondial soumis à une forte concurrence. Les liens privilégiés que nous avons avec cette entreprise ainsi que l'université à vocation mondiale qu'elle détient, UM6P, moteur de l'innovation technologique et de l'entrepreneuriat scientifique sur le continent africain, ont facilité ce choix.

Les objectifs de cette *learning expedition*

Coorganisée avec la Chaire Capital humain et innovation de Grenoble IAE, cette *learning expedition* a eu pour objectif d'aller découvrir et approfondir les conditions qui contribuent au succès du Maroc, en faisant notamment un focus sur les conditions organisationnelles et managériales exceptionnelles de la transformation des entreprises de ce pays ainsi que sur la détection et la gestion du capital humain.

L'état d'esprit et le contenu de ce document

Il est illusoire de prétendre rendre compte de façon objective de la complexité d'un pays au travers d'un si bref séjour et de visites somme toutes rapides. Par compte, il est pertinent de recueillir les perceptions, apprentissages et réflexions que les participants ont retirés des rencontres et plus largement de ce voyage. D'autant plus que ce type de dispositif favorise les échanges et apprentissages croisés entre les participants, lors des temps informels de déplacement et de repas ainsi que dans une séquence dédiée de retour d'expérience, à la fin du séjour.

C'est ce parti-pris que nous avons choisi pour ce récit de voyage, qui sera composé de trois parties :

- la description du parcours de visites et de rencontres que nous avons effectué
- le compte-rendu de retour « à chaud » des participants sur les enseignements qu'ils en tirent, effectué lors d'une séance dédiée à la fin du voyage
- le retour « à froid » par les participants réinterrogés après quelques mois.

Le lecteur aura ainsi la possibilité de vivre à son tour cette *learning expedition*, au travers des souvenirs, impressions et points-clés retenus de la part de ceux qui y ont participé.



I – Le Maroc, carrefour économique et stratégique entre l'Afrique et l'Europe

Données synthétiques sur le Maroc (2025)¹
Superficie : 710 850 km ² Capitale : Rabat Villes principales : Casablanca, Fès, Tanger, Meknès, Marrakech, Salé, Agadir Population : 36,82 millions d'habitants
Densité : 52 hab. /Km2 Croissance démographique : 1,02 % Espérance de vie : 77 ans Taux d'alphabétisation : 77% Religion(s) : islam sunnite (99 %), christianisme, judaïsme (1 %) Indice de développement humain : 0,698, 120e (classement 2022)
Part des jeunes de moins de 34 ans : 30%
PIB : 157,09 Mds\$ (FMI, 2024) PIB/hab. : 4 200 \$ (FMI, 2024) Taux de croissance : 2,4 % (FMI, 2024) / prévision 2025 : 4,5 % (OCDE) Taux de chômage : 13,4 % de la population active (FMI 2024)
Taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans : 35,8%
Taux d'inflation : 1,7 % (FMI, 2024) Dettes publiques : 68,7 % PIB (FMI 2024)
Place de l'agriculture : 11,7% du PIB
Part de l'industrie : 26% du PIB

Monarchie constitutionnelle depuis 2011, le Royaume du Maroc est un pays de près de 37 millions d'habitants au carrefour de l'Europe et de l'Afrique. Il a entrepris une modernisation politique économique

¹ France Diplomatie-Dossier pays-28-02-2025

et sociale d'ampleur depuis l'accession au trône de Mohammed VI, avec une priorité donnée au développement économique : construction de la première ligne à grande vitesse Tanger-Casablanca en 2018 ; plateforme portuaire Tanger Med 2 (le plus grand port de la Méditerranée) inaugurée en 2021 ; construction de 1800 kms d'autoroutes sur la période, mais aussi priorité stratégique donnée à l'agriculture, l'énergie, l'industrie et la gestion de l'eau.

Le Maroc prévoit plusieurs projets majeurs entre 2025 et 2035, incluant des infrastructures de transport comme l'autoroute Rabat-Casablanca et la LGV Kenitra-Marrakech, ainsi que des initiatives dans le secteur de l'énergie, notamment des centrales à gaz et des projets d'hydrogène vert.

En 2021, une Commission spéciale chargée de réfléchir au modèle de développement d'aspiration pour le pays, mandatée par le roi, a établi sur un mode de consultations très étendu, un « Nouveau Modèle de Développement » posant 4 axes de progression à l'horizon 2035 : la transformation structurelle de l'économie (à 43% informelle en 2021²) ; le renforcement du capital humain ; l'inclusion sociale et le développement régional.

Le pays bénéficie d'une base industrielle diversifiée, particulièrement dans la chaîne de valeur automobile, l'électronique et les composants. Sa proximité avec l'Europe et les accords commerciaux préférentiels lui offrent des avantages logistiques et un accès facilité à de larges marchés. Les projets d'énergie renouvelable et de transition énergétique, notamment le solaire et l'éolien qui représentent aujourd'hui 32% dans le mix énergétique (objectif de les porter à 50% en 2030) continuent également d'attirer des financements internationaux, renforçant l'attractivité du Royaume dans le domaine des infrastructures durables.

Selon l'OCDE³, la croissance du PIB du Maroc s'est établie en 2025 à 4,5% annuels.

Un secteur agricole vital

L'agriculture⁴ occupe une place essentielle dans l'économie et la société marocaines. Elle représente **11,7% du PIB national** et fait vivre directement ou indirectement **plus d'un quart de la population active (27,8%)**.

Dans les campagnes, plus de **70% des habitants dépendent de l'agriculture et de la pêche** pour leurs revenus, ce qui souligne son importance sociale et territoriale.

Mais le Maroc se caractérise par une agriculture à deux vitesses :

2 Estimation de l'économie informelle au Maroc (African scientific Journal, juin 2021)

3 Rapport OCDE 2025 (Economic survey of Morocco in 2025)

4 Bulletin du Comptoir des éleveurs marocains (août 2025)

- D'un côté, une agriculture moderne et irriguée, tournée vers l'export (agrumes, tomates, fruits rouges, huile d'olive).
- De l'autre, une agriculture familiale et vivrière, où 70% des exploitations font moins de 5 hectares.

Le pays fait face à un défi climatique d'ampleur : un stress hydrique croissant : moins de **1 000 m³ d'eau par habitant et par an**, avec une pluviométrie en baisse (260 mm en 2022-2023 contre 328 mm deux ans auparavant). Pour y faire face, le pays investit dans l'irrigation localisée (goutte-à-goutte, déjà sur plus de 700 000 ha), le Plan National de l'Eau 2050, des cultures plus résistantes à la sécheresse, l'agroécologie et la rotation des pâturages.

La souveraineté industrielle d'abord

Rencontre avec Mohammed Bachiri, directeur général de Renault group au Maroc et ancien Président de la CGEM

À Rabat, à l'occasion de la Journée Nationale de l'Industrie, un échange avec la **CGEM – Confédération Générale des Entreprises du Maroc**, qui regroupe 33 fédérations industrielles représentant l'ensemble des entreprises du secteur privé, et possède son propre groupe parlementaire à l'assemblée nationale, permet la rencontre avec une voix engagée du secteur privé marocain. Ses dirigeants mettent en récit l'industrialisation remarquable du pays. Le pays aurait opté pour un mode de développement de son économie selon le modèle japonais observé il y a 50 ans : développement intensif de l'investissement ; expansion accélérée du secteur non agricole ; importations massives de techniques étrangères sous la conduite de l'équivalent du fameux MITI (ministère japonais du commerce et de l'industrie). Et de fait, en vingt ans, le pays a développé fortement son tissu industriel. Automobile, énergies renouvelables, électronique : autant de filières construites grâce à un dialogue solide entre l'État, les entreprises et les territoires. On y retrouve un même fil conducteur : l'innovation comme responsabilité partagée.

Si les opérateurs étrangers sont venus et investissent, c'est en raison de la stabilité politique, de la qualité des partenariats public-privé, des infrastructures routières et portuaires (Tanger est le premier port méditerranéen), du faible prix de l'électricité et du mix énergétique (le Maroc dispose de la plus grande ferme solaire du monde, et la part d'énergie décarbonée atteindra 50% en 2030), de la stabilité de la monnaie (1% d'inflation), et du capital humain. Le Maroc a fait des efforts pour former des techniciens et des ingénieurs (3 millions d'heures de formation depuis 2011).

En 25 ans, l'investissement industriel au Maroc a été multiplié par 9 en dépit du fait que l'investissement privé y demeure plus faible que l'investissement public. 100 000 emplois ont été créés dans l'industrie. La part de l'industrie dans le PIB marocain est passée de 13 à 26% sur la même période.

L'enjeu principal est celui de la souveraineté industrielle du pays lui permettant de faire passer son industrie du statut de « made in Morocco » c'est-à-dire de sous-traitant industriel pour le compte de grands comptes occidentaux, à celui de « made by Morocco » conférant à l'industrie du pays une capacité de création de valeur ajoutée locale de plus de 40% , une base de recherche et développement (R&D) dans les technologies moyennes et de pointe de plus de 50% et la reconnaissance de l'excellence de sa qualité de niveau mondial.

Un label a été créé en ce sens, délivré au moyen d'une convention de partenariat entre entreprises et CGEM permettant de distinguer les entreprises marocaines candidates à la compétition internationale.

Deux filières d'excellence ont permis de développer le pays : l'automobile et l'aéronautique qui ont fait l'objet d'investissements importants privés et publics, procurant un avantage comparatif décisif pour le pays : Renault s'est installé en 2007 à Tanger et à Casablanca et le Maroc est aujourd'hui le deuxième pays de production du groupe où il produit 20% de ses volumes ; le taux d'intégration locale de ses fabrications a atteint 65% en 2025 et vise 75% en 2030 ; Stellantis qui est à Kenitra, y poursuit aussi sa forte montée en puissance.

Le Maroc est aussi l'une des principales plateformes aéronautiques du monde. Le secteur aéronautique y compte des acteurs mondiaux. Actuellement, environ 150 entreprises du secteur sont basées au Maroc ; Depuis 2018, le Maroc est devenu le 1er exportateur en Afrique de produits aéronautiques et est considéré aujourd'hui comme le 5^e pays le plus attractif pour l'installation des sous-traitants à travers le monde ; Le taux d'intégration locale a atteint l'objectif fixé en 2020 en s'élevant à 42%. Un groupe comme Safran, un des quatre leaders mondiaux des moteurs et équipements aéronautiques y a installé un « hub industriel » pour l'assemblage de moteurs et la fabrication de trains d'atterrissage à travers la construction au Maroc de deux « usines jumelles » de ses usines françaises.

Les efforts marocains ont aussi porté sur la maîtrise de la transformation des matières premières critiques, comme les phosphates produits par le groupe OCP, leader mondial et les terres rares pour les

batteries électriques dont les premiers spécimens ont été produits en 2025.

La qualité du dialogue social développé par les grandes entreprises étrangères installées au Maroc, est aussi considérée comme un atout : Ainsi, pendant la crise Covid, Renault Maroc aurait pu supprimer 3000 emplois, mais la direction a négocié avec les syndicats un accord qui, en enlevant 2 jours de salaire par mois à tout le monde, a permis de conserver tous les postes. Le moment venu de la reprise, les entreprises n'ont pas eu besoin de chercher d'autres personnes : elles bénéficiaient de salariés présents et prêts.

Disparités territoriales, capital humain, enjeux clés

Selon les comptes régionaux du haut-commissariat au Plan (HCP), trois régions, dont Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma concentrent, à elles seules, 58,5% du PIB en valeur au niveau national. À elles trois, elles façonnent l'essentiel de la richesse du pays, laissant aux neuf autres régions une contribution cumulée de seulement 41,5%. L'économie marocaine est ainsi caractérisée par de grandes disparités territoriales ; une forte concentration de la création des richesses dans l'axe atlantique, favorisée par des atouts historiques, géographiques et économiques qui ont permis l'émergence de trois pôles économiques majeurs.

Casablanca s'est affirmée très tôt comme capitale économique grâce à ses infrastructures portuaires et financières ; Rabat bénéficie de son statut de capitale politique et administrative ; et Tanger, zone historiquement internationale, s'est imposée comme porte commerciale vers l'Europe et l'Afrique grâce notamment à Tanger Med. Le revers de cette dynamique est une économie nationale à deux vitesses.

Certaines régions, comme l'Oriental ou Béni Mellal-Khénifra, peinent à suivre le rythme, enregistrant même une croissance négative en 2023. Le HCP souligne que l'écart moyen de richesse entre régions s'est creusé, accentuant les disparités sociales et économiques. Le niveau de vie moyen illustre ce fossé : un ménage à Casablanca-Settat dépense près de 29.000 dirhams par an, contre à peine 17.000 dirhams à Drâa Tafilalet. En juillet 2025, une marche de protestation d'ampleur dans le Haut Atlas est venue souligner la réalité de ces inégalités qui affectent une partie du pays.

Au plan du marché du travail marocain⁵, la jeunesse de la population est un atout (30% de la population totale a moins de 34 ans) mais le marché du travail souffre d'un taux de chômage élevé chez les jeunes

5 Haut-Commissariat au Plan marocain (Enquête nationale sur l'emploi, 2025)

(35,8% chez les 15-24 ans) et d'un faible taux d'emploi chez les femmes (moins de 20%). L'émigration de travail y est encore importante.

Alors que le pays s'est engagé dans une politique volontariste de souveraineté économique, il souffre d'une pénurie de compétences dans les métiers les plus qualifiés. Des efforts importants ont été engagés en matière de formation sur le mode du partenariat public/privé mais surtout avec les grands groupes : centre de formation aux métiers portuaires créé par l'État et donné à la CGEM à l'occasion de la création de Tanger Med 2 ; investissement formation conjoint d'ampleur (3 millions d'heures de formation pour installer les compétences nécessaires) quand un constructeur automobile comme Renault s'installe dans le pays ; encouragement du retour des compétences qualifiées de la diaspora marocaine ; programme national d'appui à la R&D avec mobilisation des ingénieurs et des chercheurs marocains vivant à l'étranger, soutenu par l'OCP et l'Université UM6P.

Il reste que la formation professionnelle selon la CGEM, reste à être recalibrée pour aligner l'enseignement sur les besoins des métiers et combler les besoins en compétences. Or, en 2025, seules 18% des entreprises marocaines allouent des ressources à la formation professionnelle, loin des standards occidentaux... Cette participation limitée freine la capacité du marché du travail marocain à évoluer vers les capacités demandées notamment digitales.

L'écosystème d'innovation comme condition de réussite

Conscient que la composante « Innovation et R&D » est désormais un facteur clé pour la création de la valeur ajoutée, la substitution aux importations, l'amélioration du niveau technologique du Maroc et le renforcement de la souveraineté industrielle recherchée, le Maroc a lancé un programme d'appui à l'innovation industrielle en partenariat entre l'État et la CGEM. Il vise à créer les conditions d'un écosystème « Tech plus », entre industriels, start-up et universités pour concevoir et fabriquer les produits nécessaires à l'installation d'une industrie 4.0 (machines-outils, automates, robots...), poursuivre la mise place du Crédit-impôt recherche sur le modèle français, renforcer le lien entre Universités et entreprises.

La création en 2013, par l'entreprise OCP, de l'Université Mohammed VI polytechnique (UM6P), spécialisée dans les sciences, les technologies et le management, est un autre levier du développement de l'innovation scientifique et technique pour l'ensemble des secteurs industriels.

Porte d'entrée privilégiée vers l'Afrique

Après avoir longtemps regardé l'Europe pour de multiples raisons, le Maroc fait revivre ses racines africaines en nouant de nombreux accords et partenariats avec notamment les pays de l'Afrique subsaharienne (Accord de zone de libre-échange continentale africaine en 2018 qui a créé le plus grand marché intégré en Afrique avec 1,3 milliard de consommateurs).

La diplomatie marocaine est active en Afrique. Sur le plan politique, le Maroc a réintégré l'Union africaine en 2017, plus de trente ans après son retrait en 1984. Il se place en tant qu'acteur de la stabilisation en Afrique, et contribue à des opérations de maintien de la paix sur ce continent.

Le Maroc est considéré aujourd'hui comme l'un des moteurs de l'Afrique derrière l'Afrique du Sud. Il constitue une des dix premières destinations des IDE (investissements directs à l'étranger) sur ce continent avec 1,6 milliards de dollars investis en 2025 principalement en provenance des Emirats Arabes devant la France et l'Union Européenne.

Sur le plan régional, le Maroc est depuis 2015 le deuxième investisseur africain sur le continent après l'Afrique du Sud, notamment grâce à ses grands groupes (Maroc Télécom, banque Attijariwafa, Royal Air Maroc). Il y a consacré 43% de ses IDE en 2025.

En offrant un environnement favorable aux affaires, une ville comme Casablanca en développant la zone économique spéciale de Casablanca Finance City se veut comme un carrefour pour attirer entrepreneurs et grands groupes internationaux en quête d'un tremplin vers l'Afrique.

L'enseignement supérieur marocain a quant à lui, l'objectif de contribuer à former les élites économiques des pays du continent africain à l'instar de l'Université UM6P qui n'ambitionne rien moins que de développer un modèle de management qui fasse référence pour l'ensemble de l'Afrique.



II – L'OCP, acteur industriel structurant de la transformation marocaine

En amont des différentes visites de l'OCP, il peut être utile de se donner quelques éléments de contexte. Pas tant le contexte actuel de l'entreprise que celui de 20 ans de transformation. Une transformation toujours en cours, car pensée comme un élément « normal », continu et essentiel de toute dynamique d'entreprise. Mais une transformation qui est née et s'est développée dans un contexte originel qui était aux antipodes : l'inverse d'une dynamique continue de transformation, c'est-à-dire l'immobilisme et la sclérose, auxquels on doit ajouter une situation de crise profonde et structurelle.

2006 - 2011 une transformation radicale

Au moment où sa majesté le Roi Mohamed VI fait appel à Mostafa Terrab pour devenir le directeur général de l'OCP (qui est encore à ce moment-là un établissement public, un office), l'entreprise est dans une situation que l'on pourrait qualifier de coma dépassé. Son déficit est structurel et de l'ordre de la moitié de son chiffre d'affaires, l'outil industriel en panne d'investissement depuis des années est en pleine déliquescence... Or l'entreprise est sensée être la locomotive du développement économique et industriel du pays. La situation est d'autant plus grave que l'entreprise, bien que publique, opère sur un marché très concurrentiel (trois marchés d'une même chaîne de valeur en fait : la roche de phosphate, l'acide phosphorique et les engrais). Son rétablissement ne peut simplement se décréter, ou être le seul fruit d'une recapitalisation. L'enjeu est celui d'une transformation radicale.

Cette transformation, complexe, a été opérée en moins de 5 ans. Elle a fait l'objet d'ouvrages et est aujourd'hui enseigné au MIT, sous forme de cas.

Cette transformation s'est opérée sans injection de capitaux par l'actionnaire, sans licenciements massifs, et sans vente par appartement des parties rentables de l'entreprise. Une transformation due uniquement à l'intelligence managériale.

Le résultat, qui ne s'est jusqu'à maintenant jamais démenti est visible de tous (marché, collaborateurs, clients, chercheurs, ...).

On ne peut résumer cette transformation en quelques mots. Mais on peut poser quelques notions qui ont été au cœur de cette transformation, et que le visiteur actuel de l'OCP, s'il est attentif, retrouvera pleinement. Car ces caractéristiques forgées dans le difficile chemin des différents cycles de transformation sont devenues les composantes culturelles et effectives de base d'un modèle vivant d'entreprise qui est toujours à l'œuvre (et qui continue de s'enrichir, mais sans renier ses premiers attributs).

Parmi ces notions, on peut relever les suivantes, celles qui ont émergé du premier cycle de transformation :

- **les Méta-valeurs (Nyia et Nefs)** : Nyia : la sincérité de l'intention, et Nefs : avoir du cœur à l'ouvrage, dans son engagement au sein et pour l'entreprise, se sentir concerné en tant que membre de l'entreprise par ce qui s'y déroule, jusqu'à un devoir d'implication
- **un management délibératif** : l'intelligence collective ne peut s'exprimer, créer de la valeur pour le Groupe et pour les personnes, sans un management qui permette, suscite, soutienne la délibération
- **la systémique et la création de valeur** : la création de valeur aux bornes de l'entreprise repose sur la capacité à créer des synergies et à faire en sorte que les optimisations locales ne se fassent pas au détriment de la création de valeur à l'échelle du Groupe. Cela suppose une compréhension avancée du système (interne et dans son environnement) et de son fonctionnement, ainsi qu'une capacité de dialogue et de décision adaptée
- **l'écosystème** : l'entreprise a une responsabilité explicite (dahir de nomination de M. Terrab) au regard du développement du pays. La prise en compte de l'écosystème (à ses différentes échelles : local, national, continental, mondial) s'exprime à la fois dans un sens contributif externe (ce que le développement de l'entreprise apporte à l'écosystème) et dans le sens levier pour l'interne (la façon dont l'écosystème nourrit le développement de l'entreprise)
- **l'ambition** : l'entreprise se doit de rêver grand, d'avoir une ambition qui aille au-delà de ses capacités actuelles, qui les projette dans un devenir souhaité où elles devront avoir grandi, permettant alors à nouveau de voir plus grand et plus loin (ambition transformatrice). Cette ambition est au service de la raison d'être, et elle faite d'humilité et d'audace : rien ne lui est a priori impossible.

2016 – 2020 : un nouveau cycle basé sur le « mouvement »

En 2016 l'OCP est devenue une référence et tout va bien. Et pourtant, le dirigeant réunit son équipe et lui dit : « La situation est catas-

trophique ; les baronnies se reconstruisent, et je sais que les gens, notamment les jeunes, sont malheureux... » et cette dynamique sous-jacente, à peine visible, ne peut à terme que ramener l'entreprise dans la situation dramatique de 2006.

Il manque à la dynamique de l'entreprise, à son modèle, une dimension essentielle – à laquelle d'autres viendront ensuite s'ajouter – celle d'une libération profonde des énergies, d'une nouvelle approche managériale et d'un nouveau pacte social fondé sur le développement personnel et professionnel (en lien donc avec le savoir).

Là aussi cette transformation profonde, dont l'une des plus importantes manifestations est la création de l'UM6P – a été documentée et fait l'objet d'une certaine diffusion. On ne peut la résumer, mais compléter le modèle OCP des différentes notions qui s'y sont ajoutées :

- **Le « mouvement »** (mouvement de libération des énergies, devenu une véritable façon de penser la relation, le management) : Il y a dans le mouvement deux grands aspects : (1) La libération des énergies, la création d'un contexte favorable à l'expression du plein potentiel de chaque collaborateur, en lui-même et par l'intelligence collective, et (2) le fait d'être un levier (le levier principal ?) d'une dynamique d'exploration et de la transformation culturelle et organisationnelle continue de l'entreprise
- **Pacte social** : à tout collaborateur qui fait preuve de Nefs et d'une volonté sincère et profonde d'évoluer, l'entreprise se doit de lui en donner les moyens ainsi que des opportunités.

2022 – nouvelle architecture Groupe

Le dernier (au sens de plus récent) cycle de transformation majeure de l'entreprise s'est ouvert avec une refonte en profondeur de l'architecture groupe. Un changement d'ordre organisationnel, dont la finalité est de déployer l'entreprise dans une approche multi-business et de conquête, et pour cela de libérer les forces créatrices et les forces d'innovation.

Cela conduira à l'émergence de nouvelles notions, qui vont s'ajouter au modèle pré existant.

L'émergence / le constructivisme : l'operating model (au sens large) est, et se doit d'être en constante évolution. La pensée dans l'action est le moteur de cette capacité à construire / faire évoluer en avançant (à la fois la stratégie et l'OM)

Ambidextrie : Il est vital pour l'entreprise d'avoir une pensée simultanée et articulée de la logique d'exploitation et celle de l'exploration.

Greater purpose : travailler au sein d'OCP, entreprendre au sein d'OCP, c'est avoir la possibilité de contribuer à l'un des enjeux les plus essentiels de l'humanité (sécurité alimentaire mondiale) et de son devenir (durabilité)

Le visiteur d'OCP, en quelque point qu'il se trouve de cette vaste entreprise n'aura peut-être pas accès à tout son historique, tant l'entreprise est dans un mouvement permanent de développement, de croissance, tant elle est tournée au quotidien vers des défis d'ampleur. Mais il devrait pouvoir en retrouver les traces bien vivantes dans ce qui structure et supporte cette dynamique : ces différentes composantes d'un modèle bien vivant, c'est-à-dire à la fois incarnée et évolutif.

III – L'Université Mohamed VI Polytechnique

3.1 Présentation générale de l'UM6P

L'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) est une université privée marocaine, créée par l'OCP et adossée juridiquement à la Fondation OCP, avec un ancrage fort à Benguerir au cœur de la « Green City ». Officiellement inaugurée en 2017, elle s'inscrit dans les grands projets de développement urbain et durable de l'OCP, avec une mission axée sur la recherche appliquée, l'innovation et le développement de l'Afrique.

L'UM6P propose une offre de formation large, allant du post-bac au cycle ingénieur, Master et Doctorat, avec des programmes adossés à une recherche de pointe et conçus pour répondre aux besoins économiques et sociaux du Maroc et du continent africain. Les domaines couvrent les sciences, l'ingénierie, les technologies numériques, l'agrobiosciences, l'économie, le management et le leadership, mais aussi les politiques publiques et les études sur la durabilité.

L'université est organisée en écoles et instituts spécialisés : School of Computer Science, Data & AI School, African Sustainable Agriculture Research Institute (ASARI), School of Collective Intelligence, écoles d'ingénieurs et école de business (campus de Casablanca), ainsi que des hubs globaux à l'international. Elle dispose d'un campus principal à Benguerir, de campus à Rabat et Casablanca, et développe un réseau de « Global Hubs » (Paris, New York, Montréal) pour prolonger son rayonnement académique et scientifique.

Avec environ 8 756 étudiants, un campus de 2 000 hectares et un positionnement explicite sur l'innovation et la durabilité, l'UM6P est aujourd'hui la première université marocaine classée parmi les 400 meilleures mondiales par le Times Higher Education. Cette montée en

puissance rapide repose sur des partenariats avec des institutions prestigieuses (Harvard, MIT, HEC, USP...) et une grande liberté de design institutionnel (« feuille blanche »).

3. 2 Vision, missions et ancrage

À l'origine, le projet visait une entité de R&D puis une université d'entreprise au service des besoins de l'OCP, avant de s'élargir à une université au service du Maroc et de l'Afrique. L'UM6P est le partenaire stratégique de l'OCP pour la recherche et la formation (sans exclusivité), et incarne une plateforme de transformation des ressources naturelles, des compétences humaines et des écosystèmes d'innovation.

L'université s'articule autour de cinq missions majeures : innover pour mieux exploiter le phosphore et le préserver pour les générations futures ; devenir partenaire des fermiers pour prendre soin des sols ; être un acteur centré sur le fermier ; devenir champion de la durabilité ; être l'« avocat » de la science et de l'innovation. Ces missions s'inscrivent dans quatre grands défis africains identifiés par l'UM6P : gestion rationnelle des ressources naturelles, développement du capital humain, industrialisation durable et politiques publiques agiles.

3. 3 Pédagogie, « living labs » et dispositifs d'enseignement

La stratégie de l'UM6P se matérialise par des « living labs » permettant de conduire une R&D fortement appliquée, depuis l'expérimentation jusqu'à la commercialisation. Cette approche crée un continuum entre recherche, innovation, entrepreneuriat et impact territorial, dans une logique de territoires-laboratoires (agriculture, énergie, santé, industrie, villes durables).

L'approche éducative se veut en rupture avec les modèles classiques : importance de l'apprentissage par projet, du *peer learning*, des hybridations entre disciplines et de l'ouverture internationale.

L'UM6P développe également une offre structurée de formation exécutive, ancrée dans les départements scientifiques, et ouverte aux cadres et dirigeants du Maroc et d'Afrique. Les domaines stratégiques de formation exécutive incluent notamment : agrobiosciences, data sciences, IA, digitalisation industrielle, énergies renouvelables, gestion de l'eau, exploitation minière, santé, sciences de l'ingénieur, supply chain, management & leadership, économie, finance et politiques publiques. Les formats proposés vont des conférences d'acculturation aux programmes courts, certificats exécutifs et Masters, ainsi que des programmes sur-mesure co-construits avec les entreprises avec environ 5 000 participants par an. Cette offre fait de l'UM6P une plateforme de montée en compétences pour les professionnels et dirigeants marocains

et africains, renforçant le lien entre université, entreprises et politiques publiques.

3. 4 Campus, vie étudiante et infrastructures

Le campus principal de Benguerir couvre environ 2 000 hectares, avec la volonté de faire de la région un territoire d'innovation en technologie et santé. Il intègre laboratoires, bibliothèques, résidences étudiantes, équipements sportifs, espaces de vie, ainsi qu'un hôpital universitaire d'environ 300 lits dédié à la recherche et aux études cliniques.

Les logements étudiants sont gratuits, financés par l'OCP, ce qui renforce l'attractivité et la mixité sociale de l'université. Les étudiants peuvent créer librement des clubs (liés ou non à leur filière) et se voient financer le matériel nécessaire, ce qui encourage une vie de campus riche et engagée.

L'UM6P accueille 51 nationalités et compte environ 1 500 collaborateurs (faculty et staff), ce qui témoigne d'un positionnement résolument international.

3. 5 Leadership, management du capital humain et gouvernance

L'UM6P a pu se construire « à partir d'une feuille blanche », avec des choix de gouvernance atypiques, comme un président non docteur mais très actif dans la conclusion d'accords avec les meilleures universités mondiales. Cette gouvernance assume une ambition forte, une culture du partenariat et une orientation résultats plus que conformité aux modèles universitaires classiques.

Le directeur du capital humain, Mohamed Tassafout, met en avant la transformation et la vitesse d'exécution, avec un rythme de l'ordre de trois recrutements par jour. Un processus de talent management a d'abord été construit pour la faculté puis étendu au staff, avec l'ambition de tirer les compétences vers le haut non seulement pour l'université mais pour l'ensemble de l'écosystème.

L'UM6P affirme ne pas chercher la reconnaissance mais le partage, considérant le turn-over comme un fait potentiellement générateur de valeur. L'enjeu est que les personnes qui partent deviennent de bons ambassadeurs, ce qui suppose de soigner la « rupture » et l'expérience globale au sein de l'institution.

3. 6 Entrepreneuriat et UM6P Ventures

L'entrepreneuriat à l'UM6P s'est structuré il y a moins de quatre ans autour d'UM6P Ventures, fonds d'investissement dédié dirigé par Yassine

Laghzoui. Ce dispositif couvre les phases de pré-incubation, incubation et accélération, avec l'ambition de jouer un rôle de « market maker » dans les écosystèmes d'innovation africains.

À ce jour, environ 1 600 start-ups et porteurs de projets ont été accompagnés, et 34 start-ups ont effectivement « décollé ». L'université revendique une capacité à « réunir toute la Silicon Valley sur place », en mobilisant mentors, experts techniques, investisseurs et réseaux industriels.

Le programme « The Forge » propose aux talents de venir créer leur start-up sur le campus avec l'ambition de les amener au statut de licorne. Sur environ 3 000 candidatures, 33 projets ont été sélectionnés (avec une mise en situation d'une semaine pour créer une entreprise), dont une part significative issue d'autres trajectoires que les grandes écoles ou universités.

Les 33 équipes sont hébergées et financées, avec un accompagnement incluant mentorat, prototypage, accès au marché et opportunités de financement. The Forge investit d'abord sur les personnes avant les projets, misant sur leur potentiel à devenir les CEO de grandes entreprises de demain, porteurs d'un esprit entrepreneurial orienté vers la transformation des problèmes en opportunités.

3. 7 L'école 1337 : un laboratoire pédagogique

1337 est l'école de codage et de programmation de l'UM6P, première formation de ce type au Maroc, gratuite et sans condition de diplôme. Le recrutement se fait via une « piscine » de quatre semaines, dans le cadre du réseau international des écoles 42.

L'école fonctionne sans professeurs, sur un modèle de *peer learning*, avec une progression par projets successifs et des examens « *alone in the dark* » où l'étudiant doit expliquer son code. Le parcours permet d'atteindre le niveau 16 (équivalent licence) ou 21 (équivalent Master) en termes de compétences, avec un tronc commun incluant un stage (en deux ans maximum) avant spécialisation.

L'école 1337 accueille environ 1 500 étudiants, soit la moitié des effectifs de l'UM6P, avec une prise en charge complète par l'OCP (frais d'études et logement). Le taux d'insertion professionnelle est de 100%, les employeurs valorisant l'autonomie d'apprentissage des diplômés, tandis que les alumni peuvent revenir sur le campus pour y mener de nouveaux projets.

IV – Quelques autres visites

4. 1 La Royal Air Maroc (RAM) : vision, transformation managériale et digitale

Compagnie « ancienne » du Maroc, la RAM est engagée dans une modernisation et un changement d'échelle en synergie avec le développement du pays. Elle déploie aujourd'hui une vision ambitieuse, et s'appuie sur un programme d'innovation à la fois externe et interne.

Des racines et des ailes

La Royal Air Maroc (RAM) est la compagnie nationale aérienne marocaine, créée en 1957 juste après l'indépendance. Ses actionnaires sont principalement l'Etat marocain (55%) et Air France (30%) ; elle compte 4600 employés. La RAM a aussi beaucoup de filiales, certaines à 100%, d'autres non, dont une filiale dédiée au recrutement des non-cadres. La crise du Covid a bien entendu été très impactante pour elle, mais elle a fourni aussi une opportunité de faire de l'innovation frugale, dans le contexte de budgets réduits, et de travailler sur le parcours client.

La RAM se positionne aujourd'hui comme « les ailes du Maroc et de l'Afrique ». Après avoir été plutôt une compagnie régionale, elle affiche l'ambition de devenir un hub pour l'ensemble du continent africain, notamment dans la perspective de la Coupe du monde de football en 2030. Les objectifs sont de multiplier par quatre la flotte (de 50 à 200 appareils).

Dans sa vision 2035, la RAM affiche passer de 7 à 38 millions de passagers et devenir un hub transcontinental. Dans cette perspective, de nouvelles destinations ont été ouvertes en 2025 : São Paulo, Toronto, Pékin... La RAM a également intégré il y a 5 ans l'alliance One World, qui permet de proposer plus de connexions et de destinations.

Un programme d'innovation digitale, au carrefour de l'externe et de l'interne

Il n'y avait pas de programme d'innovation il y a encore cinq ans de cela, mais depuis le « RAM Digital Open Innovation » a été lancé dans une perspective de tester et d'apprendre de nouveaux produits et services. La RAM s'est appuyée pour cela sur l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) et son écosystème, mais a aussi organisé des roadshows internationaux. Cela lui a permis de détecter des talents en technologies de l'information, issus par exemple de l'école 1337 (équivalent de l'Ecole 42 au sein de l'UM6P). Ceux-ci ne sont pas forcément détenteurs d'un diplôme initial et ne peuvent pas être recrutés par l'entreprise du fait des procédures et listes d'écoles habilitées : la RAM a alors créé une filiale pour les employer, et a recours à des *bootcamps* pour faire travailler des porteurs d'idées avec le soutien de la direction générale. Exemples de projets : mise en place d'un paiement multiscartes, possibilité d'avances sur salaire... Les preuves de concept ont 6 mois pour être finalisées, avec l'assistance de mentors business, techniques, d'experts de la RAM et d'ambassadeurs internes.

La RAM s'est aussi dit que l'innovation pouvait venir de l'interne : d'où un programme d'intrapreneuriat baptisé « made in RAM : WEInnov'8 ». Il comprend par exemple les volets "#Make impact" (événements d'idéation conduisant à de l'accompagnement interne et de l'incubation), "#MeetExpert" (discussions avec des experts invités, en présentiel et en streaming), "#StayTuned" (plate-forme de veille qui génère des signaux selon les sujets et constitue un radar de veille). Les projets non sélectionnés sont consignés dans une base de données au sein de laquelle on peut faire des recherches ultérieures ; et certains des porteurs concernés sont invités aux événements suivants.

Ce déploiement n'aurait pas été possible sans la transformation des comportements. Le recrutement s'est ouvert ces dernières années à plus de jeunes et de diversité dans les profils ; des compétences internes ont été identifiées pour faire surgir des formateurs internes ; un programme interne de leadership a été lancé. Et surtout, le fort *sponsorship* de la direction générale a créé un engouement : il faut en être !

4. 2 IMACID : co-entreprise de l'OCP pour le marché indien

Pour développer les marchés à l'étranger, l'OCP établit des joint-ventures ; IMACID est la deuxième créée, en l'occurrence en 1997. Il s'agit d'une co-entreprise entre l'OCP et une compagnie indienne ; sa mission est de fournir de l'acide phosphorique pour la fabrication d'engrais phosphaté sur le marché indien. Au départ, la structure était en organisation-miroir doublant les postes de direction entre le Maroc

et l'Inde ; ce n'est plus le cas aujourd'hui, car la performance et la confiance se sont installées.

IMACID produit aujourd'hui 1,4 million de tonnes d'acide phosphorique par an, avec 120 collaborateurs permanents et près de 250 salariés de sous-traitants. Elle est établie sur le site de Jorf Lasfar, qui a vu le jour dans les années 1980 ; ce site s'étend aujourd'hui sur 2000 hectares et est autonome en électricité et en eau.

Excellence industrielle, innovation, libération des énergies, ces grandes orientations stratégiques de l'OCP se retrouvent bien chez IMACID :

- pour viser l'excellence industrielle et l'exécution rapide, la co-entreprise décline un programme de transformation, « eXceleRate », destiné à repérer les vrais problèmes, optimiser et améliorer en continu ;
- l'entreprise augmente régulièrement sa capacité de production. Elle a également développé sa performance QHSE : zéro accident de classe 3 (arrêt de plus de 21 jours) et prix Green Leaf de l'International Fertilization Association. Objectifs des prochaines années : zéro accident, augmentation de productivité et baisse des coûts, grâce à de nouveaux investissements ;
- et afin de favoriser l'innovation de rupture, IMACID est un espace où l'on est autorisé à tester des fonctionnements dérogatoires.

Imacid est une entreprise en soi, mais aussi une des composantes du site de Jorf Lasfar. Et ce site de production chimique, l'un des plus grands d'Afrique, est un écosystème intégré (port, énergie, ensemble de la chaîne de valeur de production d'engrais depuis la pulpe qui arrive par le pipeline depuis le site minier de Khourigba). Un site où se déploie la stratégie du Groupe OCP, notamment la maximisation de la valeur associée à la transformation de la roche de phosphate par des innovations de rupture (mobilisant la collaboration avec l'UM6P). c'est ainsi que le site commence à accueillir d'autres entreprises travaillant sur les dérivés phosphatés, notamment le chinois Cobco pour les batteries, ou une société américaine pour l'uranium, qui profitent de la production mais aussi des services industriels de OCP.

4. 3 INWI : l'opérateur global engagé dans l'inclusion numérique au Maroc et en Afrique

Vision et "mission : « inspirer chaque Marocain pour construire une vie plus accomplie. »

Entreprise de services numériques B to B et B to C-1500 salariés, 200 managers et 19 millions de clients mobile- INWI s'est invité sur le mar-

ché marocain il y a 10 ans et en détient aujourd'hui un tiers, aux côtés de Maroc Télécom et d'Orange.

INWI se veut engagée dans le plan national marocain haut débit (pour fournir ce dernier dans des milliers de zones blanches ou grises). INWI a également des programmes de connectivité pour la recherche et l'éducation. INWI accompagne également la transformation numérique du Maroc, en étant le fournisseur de 80% du top 50 des entreprises du Maroc.

Entreprenariat, engagement social et innovation

Inwi déploie des programmes d'entrepreneuriat social (plate-forme Dir Iddik [= mettons la main à la pâte] qui vise la mise en relation entre bénévoles et associations), d'innovation (accompagnement des entrepreneurs : 300 projets de création de start-up étudiés chaque année), d'éducation (inclusion numérique dans le rural), mais aussi de gaming et de football.

« On n'a pas autant de moyens que vous... Cela nous oblige à créer et innover. C'est l'histoire d'INWI et aussi du Maroc. »

Management des talents

L'ancienneté moyenne chez INWI est de 10 ans. Pour attirer les talents et se différencier par rapport à Orange ou Maroc Télécom, INWI utilise beaucoup les forums écoles et les réseaux sociaux, et a un processus d'intégration très digitalisé (capsules).

L'entretien annuel d'appréciation avec chaque salarié est réalisé deux fois par an. Il détermine la part de salaire variable. Le salaire du poste est distingué du salaire de performance. Il n'y a pas de prime collective. Des bilans de compétences sont réalisés par les managers. Pour les managers, une évaluation à 180 degrés, voire 360, est réalisée dans certains cas. Le Plan de formation est triennal.

Après les bilans de compétences individuelles en araignée, le système permet de visualiser les compétences de l'équipe. Le cycle de management des talents comprend une revue des talents, des comités carrière et des comités rémunération. INWI a le projet de mettre en place une « *nine box grid* » (visant à identifier les talents autour de 2 axes performance et potentiel pour individualiser les parcours des top performers mais aussi ceux nécessitant un accompagnement particulier).

Un dispositif de transmission des compétences des experts qui quittent l'entreprise a été conçu à base de capsules vidéo de formation

en accès direct pour tous les salariés. INWI a mis en place une filière management et une filière expertise. La limite de l'exercice est que tous les métiers réclament d'avoir des experts... On les a restreints aux métiers des télécommunications. . Le talent acquisition et talent management sont gérés pour 1500 salariés, par 4 personnes à la recherche de profils innovants : « Ce n'est plus *think out of the box*, il n'y a plus de boîte ». Un *fast track* a été mis en place pour collaborer avec des start-ups.

Innovation dans les usages telecom

« Win by INWI » est un forfait sans abonnement ultra-flexible, que le client peut modifier (en termes de durée d'appels et de données mobiles) à tout moment, voire suspendre sans risque de perdre son numéro. Le forfait est proposé aussi en zone rurale, sans avoir besoin d'agence physique ; les cartes Sim sont soit e-Sim, soit physiques et alors livrées en quelques heures par des start-ups. Cette offre a été conçue et développée avec des méthodes de design thinking.

Développer l'écosystème de l'innovation marocaine

INWI soutient les entrepreneurs du digital et veut accompagner le développement d'un écosystème numérique. Exemples de pratiques : repérage et mentorat de junior entreprises ; INWI days pour débattre et décrypter l'impact des avancées technologiques ; programme de collaboration avec des start-ups (une cinquantaine par an).



V – Que produit une telle « learning » chez les participants ? Recueil de témoignages

Cette dernière partie de notre carnet de voyage regroupe les retours « à froid » des participants, une dizaine de mois après la fin de la *learning expedition* au Maroc. Tous ont été interviewés individuellement, en mode libre conversation, pendant environ 30 mn, autour des 3 thèmes suivants :

- ce qui m’a frappé et que j’ai retenu de cette *learning expedition*,
- les réflexions et pratiques utiles dans ma pratique professionnelle,
- comment et à qui communiquer sur ce type de *learning expedition* quand on est de retour.

Nous avons fait le choix de laisser l'intégralité de leurs propos, validés par eux bien évidemment, sans tenter d'en faire une synthèse ou d'en tirer des rapprochements, divergences ou interprétations. Les points retenus par les uns et les autres sont de nature très différente, tant sur le fond que sur le déroulement du voyage, ainsi qu'également sur le dispositif particulier qu'est une *learning expedition*.

Par ce choix éditorial, nous restons cohérents avec l'objectif premier de ce type de démarche pédagogique : créer un moment expérientiel singulier, qui laisse des traces mémorielles différentes chez chacun.

Nous vous laissons en prendre connaissance.

Le voyage, tout comme le fait de se questionner et d'apprendre, continue...

5. 1 Isabelle Corbett-Etchevers (Grenoble INP-IAE)

Le retour à l'IAE s'est fait un jour d'AG où il était question de réduction des coûts, avec son lot d'impossibilités, de projets décalés... On a beau revenir de la *learning expedition* avec l'envie de faire, avec l'optimisme que l'on a rencontré et ramené, et avec l'idée que les contraintes ne doivent pas nous empêcher... force est de constater que les préoccupations du quotidien, la reprise des cours et de la course après le temps broient assez rapidement ces bonnes intentions...

Aussi, il a été très agréable de revenir vers les souvenirs de la *learning*, via le compte-rendu et la note, de revenir vers l'état d'esprit qui l'accompagnait, de s'y replonger.

INWI a montré comment aller loin dans la compréhension des besoins des clients, en l'occurrence dans les zones rurales, ainsi que l'agilité à repenser l'approche des forfaits.

De son côté la RAM nous a montrés comment « hacker le système », créer des espaces où on peut s'affranchir des processus de l'entreprise, créer des espaces d'agilité.

La visite de l'OCP m'a ramené dans un univers que j'ai bien connu, et fortement apprécié, celui de l'industriel et des process. On y a vu de façon très inspirante toute l'intelligence qu'il faut et qui s'exprime dans les démarches d'optimisation, la place centrale des RH dans cette dynamique, en position de ressource. La fierté et les yeux qui brillaient dans la salle de contrôle ne trompent pas...

J'ai également été marquée par la notion de « *greater purpose* », par la responsabilité collective qui va au-delà de l'entreprise pour considérer le pays, sa population, mais aussi le continent africain.

Tout cela donne envie de sortir du quotidien, de mettre de l'énergie dans des projets différents. Par exemple écrire une étude de cas sur IMACID, sur l'excellence opérationnelle et la gestion des connaissances.

L'enthousiasme n'empêche pas le recul et la vigilance. Je reste ainsi vigilante sur les aspects d'environnement et de santé, car l'activité d'OCP a des enjeux importants sur ces deux dimensions.

La réflexion qui vient ensuite, au retour, c'est « mais que fait l'Europe » ? Nous sommes terriblement ethnocentrés, on ne voit pas à quel point on se fait distancer, par la Chine bien sûr, mais également par cette Afrique que l'on a rencontrée. En plus d'une baisse de la démographie, nous sommes empêtrés dans un management très suffisant, pas assez curieux, incapable de se laisser interpeller, encore moins convaincre, par ce qui se passe au-delà de nos frontières.

J'ai beaucoup aimé la première soirée d'introduction, et notamment ce qui a concerné la Nyia. Cela m'a rappelé les bouquins de Philippe d'Iribarne sur culture d'entreprise et culture nationale. Un des facteurs de réussite de la transformation de l'OCP tient certainement au fait que certaines valeurs – comme la Nyia – sont des figures (en l'occurrence de l'Islam) connues et partagées par tous les acteurs.

5. 2 David Gand (Algoe)

Qu'est-ce qui m'a frappé, qu'ai-je aimé et retenu de cette learning expedition au Maroc ?

Je distinguerai le format proposé de l'objet même de la learnex.

Le format proposé (4 jours intenses de visites d'entreprises et d'échanges interpersonnels variés entre pairs) représente en soi une source d'apprentissage pour un dirigeant et une source d'enrichissement dans la mesure où il a permis une occasion de décentration à la fois temporelle et spatiale, un lâcher prise bienvenu.

Les déplacements et les échanges entre pairs qu'ils ont permis ; les moments de présentation ramassés dans le temps imparti des visites ; le mouvement et le rythme de la Learnex ont permis d'aller à l'essentiel, de saisir les moments et les questions clés dans une architecture très précise et cadrée.

Le partage de connaissances et d'expériences, la prise de hauteur, l'interpellation et la dimension réflexive sont des sources d'apprentissage essentielles pour le dirigeant que je suis.

L'objet même de la learnex, l'observation des modèles de transformation de plusieurs entreprises ; l'accompagnement par des sachants qui donnent du relief à l'apprentissage ; la prise en compte de l'expérience vécue des interlocuteurs rencontrés constitue pour un dirigeant une occasion d'élargir son espace de réflexion personnel et professionnel.

Les différentes visites ont permis de comprendre le modèle de transformation marocain et sa dimension pionnière : porosité entre le secteur privé et le secteur public qui permet des partenariats croisés ; ouverture au monde sans tabou : on prend des idées de transformation partout ! logique d'action avant tout qui autorise les pas de côté : quand l'UM6P a des contraintes de recrutement, elle crée une filiale ! Fort investissement sur la dimension culturelle du changement (OCP) ; fort attachement au patriotisme économique dans le pays (made by Morocco)

Qu'en ai-je retiré comme réflexion ou pratiques de retour dans ma réalité professionnelle ?

Je suis en train d'engager un plan de transformation d'ampleur dans mon entreprise. Pouvoir observer comment la transformation s'opère ailleurs et comment mobiliser les collaborateurs (OCP, INWI) à travers un pacte social a été précieux ; les notions de mouvement, de confiance, d'ouverture au monde, de dimension culturelle du changement, de développement des collaborateurs et d'engagement sur l'employabilité sont clés.

L'usage de formats similaires (cercles, workshops) pour développer

des collaborateurs, est en pratique chez Algoe par exemple des échanges internationaux organisés avec des cabinets partenaires. L'envoi de collaborateurs sur des sujets précis (IA, cybersécurité), la prise en charge des frais et l'échange de contenus et de pratiques entre cabinets sont des pratiques courantes.

Cela étant, l'énergie consacrée à la transformation dans les entreprises marocaines visitées qui ont foi dans la croissance, ne se retrouve pas à l'identique dans mon entreprise et je dois prendre en compte cette dimension culturelle française qui est une réelle différence avec ce que j'ai observé... En conséquence, nous sommes conduits à ajuster notre ambition de transformation aux bornes du contexte culturel français.

Par ailleurs, Algoe a un projet de développement de son activité de conseil au Maroc ; les dimensions recueillies à prendre en compte dans l'approche de ce marché sont essentielles pour bâtir une approche efficace.

Quelques recommandations d'amélioration

- Une session d'*onboarding* en ligne préalable d'une heure est recommandée pour les nouveaux participants afin d'améliorer l'intégration à la *learning expedition*.
- Un debrief court quotidien en fin de journée (pop-corn) est suggéré pour capter les impressions à chaud
- David propose d'ajouter une demi-journée culturelle au programme des expéditions pour disposer de plus de recul et d'imprégnation de la dimension culturelle du pays.

5. 3 Fanny Marrel (Holding textile Hermes)

Qu'est-ce qui m'a frappée, qu'ai-je aimé et retenu de cette learning expedition au Maroc ?

Le format de la Learnex construit sur l'intensité des échanges et l'immersion dans la culture professionnelle du pays est très pertinente. La constitution d'un groupe interentreprises composé de personnalités aux métiers et sensibilités très différentes est une opportunité d'enrichissement et de prise de recul sur les réalités professionnelles.

J'ai été bluffée par la qualité de l'accueil des entreprises marocaines ; j'ai ressenti un réel besoin de partage de nos interlocuteurs.

L'état d'esprit des personnes rencontrées a été une belle découverte : une capacité à s'affranchir des contraintes ou barrières rencontrées ; une ambition affichée pour le pays de se hisser au rang des nations qui comptent ; une fierté d'appartenance que fait défaut en France et une authenticité humaine que je retrouve chez HTH : confiance donnée a priori, Nya, recherche du bien commun ; entendre cela ailleurs renforce ma conviction même si nous sommes dans l'excellence et la perfection.

La culture de l'authenticité et de l'enthousiasme à agir est une autre bonne surprise.

La capacité des entreprises à travailler avec des universités est aussi impressionnante : savons – nous en faire autant ? UM6P revendique « une offre qui permette de rêver et vouloir changer le monde » et donne le sentiment que rien n'est impossible. La France peut-elle encore rêver ?...

Les approches Test and Learn d'une entreprise comme la RAM au service d'un territoire sont inspirantes : Hermès pourrait ouvrir davantage ses portes au service de son environnement territorial et se constituer comme une sorte d'incubateur.

Les politiques RH de INWI montre des pratiques très avancées (gestion des talents, formation, usage de l'IA)

Au final, un mouvement de croissance marocain incroyable avec une vitesse d'exécution qui impressionne.

Qu'en ai-je retiré comme réflexion ou pratiques de retour dans ma réalité professionnelle ?

L'ensemble des visites continue de me nourrir et de me stimuler intellectuellement.

La learnex alimente ma réflexion sur le champ des possibles chez nous : pourrions-nous faire plus humble et plus simple et imparfait pour viser plus rapidement un premier niveau d'impact ?

Un retour aux équipes de HTH sur la learnex marocaine est prévu en juin afin d'éclairer nos pratiques professionnelles.

Je pense que systématiser des learnex en interne, par exemple entre le pôle textile et le pôle maroquinerie ou avec nos voisins industriels ici sur le territoire lyonnais, aurait du sens pour monter des programmes de valorisation des talents et donner des opportunités de développement professionnel.

C'est dans ce sens que mon DRH préconise que je sois connectée avec l'extérieur en consacrant au moins une journée par semaine à faire du réseau, de la veille, participer à des événements professionnels afin de contribuer à questionner nos pratiques et apporter un regard neuf.

5. 4 Maurice Poncet (Centre National d'Études Spatiales)

A l'époque, ce qui t'avait frappé ?

Plusieurs choses : le dynamisme d'ensemble, l'engagement des participants, l'ouverture aussi : la plupart des intervenants ont œuvré à l'extérieur du pays et sont revenus au Maroc. Beaucoup de jeunes aussi, un rapport entre jeunes et aînés intéressant ; une valorisation des femmes aussi, même si on a senti à certains moments une culture patriarcale. Les montages public-privé aussi, ce qu'en France on verrait peut-être d'un mauvais œil.

Ce que tu avais aimé ?

L'intention, la sincérité. Une certaine ferveur dans ce qu'ils disent ; on sent que le discours n'est pas formaté, ou alors ce sont de très bons comédiens ! Et le fait qu'on ne reste pas dans la boîte : valorisation de l'innovation et de l'esprit disruptif, sans quoi ils sentent qu'ils n'ont aucune chance.

Ce que tu avais retenu ?

J'ai été conforté dans ce que je crois et ai toujours essayé : esprit un peu rebelle, faire autrement. Ce que j'ai retenu aussi, c'est qu'au sein du CNES il y a du chemin à parcourir... On est encore dans une organisation hiérarchisée avec des cloisonnements ; les gens qui réussissent passent un peu outre. On voit aujourd'hui deux types de management au sein du CNES, le *command and control* et un leadership comme au Maroc. Un autre élément est le fait de ne pas décevoir les jeunes, au CNES et ailleurs : sinon ils iront ailleurs. Ce que je me disais aussi, c'est que sur l'aspect public-privé, il y a des choses à faire autres que contractuelles, aussi bien du point de vue contractant que prestataire.

Du partage au retour ?

On revient avec plein de choses qu'on peut appliquer dans son cercle, mais la question c'est comment on le fait ? Comment dépasser l'image « tu t'es baladé au Maroc, c'est bien... » ? Je pense que c'est un truc à creuser pour les prochaines *learning expeditions* : comment transmettre derrière, comment on fait vivre cela ?

[Et quand vous vous êtes revus hier au CNES ?] Cela, comment diffuser, dans quelques instances. On a ébauché hier, faute de temps. Cela nous a confortés dans l'intérêt de la formule des *learning expeditions*.

Aujourd'hui, sept mois après, qu'est-ce qu'il t'en reste ?

Les convictions que j'ai énoncées : *there is no box...* Continuer à faire des choses différentes. Je suis entouré de jeunes embauchés qui ont l'âge de mes enfants, c'est une richesse. Cette ouverture qu'ils ont, de travailler ailleurs et de revenir : à une époque on faisait des échanges avec d'autres agences spatiales, ça s'est un peu perdu. Les projets en collaboration m'ont beaucoup apporté. Sortir de la boîte au sens figuré et au sens physique ! Cela m'a remotivé, même si cela n'a pas encore pris forme.

Autre chose ?

Ils ont insisté sur ce qu'ils veulent faire : l'intention, les enjeux, les opportunités, pas sur les contraintes ; nous on démarre par les risques et les contraintes...

5. 5 Carole Reniero (CIME)

Que te reste-t-il, à froid, après quelques mois, de cette learning expedition au Maroc ? Souvenirs, idées clés, enseignements...

La première chose qui me revient à l'esprit est cette phrase du professeur responsable de l'incubateur que nous avons rencontré à l'UM6P, et qui nous présentait le programme The Forge. « On n'investit pas dans des idées, mais dans des personnes ». Pour quelqu'un comme moi qui a une activité dans le domaine de l'éducation et du coaching, c'est forcément quelque chose qui m'est resté à l'esprit. On le dit souvent, mais j'ai l'impression que peu de personnes comprennent véritablement ce que cela signifie en pratique. Et au Maroc, j'ai vraiment vu ce principe à l'œuvre, notamment vis-à-vis des jeunes et le niveau de confiance qu'on leur accorde. J'ai vraiment eu le sentiment que les étudiants et les jeunes entrepreneurs sont considérés comme des acteurs clés dans la recherche, dans l'industrie et sont préparés pour l'innovation et pour créer l'avenir.

Et de façon plus large, j'ai été impressionnée par le fait que l'Université (UM6P) ne se limite pas à transmettre des connaissances, mais crée vraiment un véritable écosystème où la recherche, l'entrepreneuriat, l'industrie et la formation travaillent ensemble. Un vrai modèle pour l'Occident.

Quelles leçons pourrions-nous en retirer justement ?

Je pense qu'une leçon est de savoir créer le dialogue, créer des espaces de discussion et de débat, que ce soit des événements, des programmes, des rencontres... pour vraiment écouter ce que chacun peut offrir et ce que chacun a besoin. C'est d'ailleurs un vrai sujet de société. Dans l'entreprise, c'est aussi difficile de créer ces espaces-là s'il n'y a pas les bons leaders qui ont eux-mêmes ces compétences : écoute active, ouverture d'esprit, ... Au Maroc, j'ai ressenti que la relation à l'autre était différente, plus collaborative, avec un fort attachement au Pays ! Qu'est-ce qui est bon pour le pays ? Qu'est-ce qu'on peut faire pour le pays ? Et ce n'est pas un discours politique, mais de proximité. Très inspirant pour nous, Européens.

Sur le plan plus personnel, cela me donne aussi à réfléchir en tant que manager d'une petite équipe d'enseignants. Comment insister sur l'importance du collectif dans ma manière de communiquer, dans la manière d'organiser les réunions, et d'essayer de mieux prendre en compte les compétences, points forts et points de progrès de chacun pour pouvoir développer leur contribution à l'équipe.

J'ai vécu dans beaucoup de pays, Italie, USA, Bolivie... mais j'ai rarement vu une culture partagée aussi forte au niveau de tout un pays. J'ai aussi réalisé qu'il était possible de développer la qualité des relations et un sens du collectif fort dans des très grandes organisations, voire des pays entiers. Cela donne de l'espoir.

À qui et comment as-tu parlé de ce voyage à ton retour ?

J'en ai parlé à ma collègue, co-directrice du centre et qui m'aide beaucoup sur les projets en cours, avec les enseignants, avec les enfants, avec les parents. Nous avons échangé sur des idées de programmes d'accompagnement et de formation professionnelle que nous pourrions lancer, y compris pour les enseignants, pour les aider à développer de nouvelles compétences ou pour les aider à penser à la prochaine étape dans leur carrière. J'ai vraiment beaucoup aimé ce voyage. J'ai beaucoup appris. Je ne savais pas trop à quoi m'attendre, et je suis revenue avec beaucoup d'idées et beaucoup d'inspiration. Je confirme donc que l'on peut apprendre de n'importe quel secteur, industrie, culture ou personne. Je recommande donc à 100% ce type de dispositif *learning expedition* qui développe de l'ouverture et de l'humilité.

5. 6 Liliane Sebas (Centre National d'Études Spatiales)

Ce qui m'a frappée et que j'ai retenu de cette learning expedition

Ce que je garde fortement en mémoire est la qualité de l'accueil qu'on a reçu, de la part de tous nos interlocuteurs. Cela me fait réfléchir que la période budgétaire plus difficile que nous sommes en train de traverser nous met dans un état d'esprit de repli et de frugalité qui peut contaminer et appauvrir la qualité des relations que nous pouvons entretenir au quotidien entre nous et avec nos partenaires. Et ce n'est pas une question de moyens, mais d'attitude et de considération. Si je reprends même un sujet de détail, les lunchs qui nous ont été proposés, ont toujours été très qualitatifs, avec une cuisine locale très soignée. L'accueil et l'envie de partager avec l'autre sont juste fondamentaux et ne coûtent rien ! Il ne faudrait pas que notre sinistrose ambiante nous fasse oublier ce facteur clé de la relation humaine.

J'ai aussi retenu, notamment dans la visite de Royal Air Maroc (qui nous ressemble un peu) la présence évidente de nombreux process, mais qu'il est possible de réinterroger et de faire évoluer. Il y a des espaces qu'il est possible d'investir et qui sont volontairement en dehors des process, avec la possibilité d'expliquer pourquoi on y déroge. Au CNES, nous sommes souvent prisonniers de nos process qui nous privent d'autonomie et nous limitent dans notre capacité d'initiative et d'innovation.

Cela m'a fait prendre conscience de la clarté des relations qu'ils entretenaient avec les start-ups, dans un cadre bien posé. Je me suis rendu compte que quand mes équipes travaillent avec des start-ups RH, elles restent sur des prestations classiques commerciales, de type clients-fournisseurs. Nous aurions besoin de relations plus légères, plus inventives et plus agiles.

Les réflexions et pratiques utiles dans ma pratique professionnelle

Sur le volet start-up, c'est clair. Nous avons revu la façon dont on travaillait avec quelques start-up RH, en différenciant ce qu'on peut construire avec elles par rapport à des prestations habituelles que l'on va chercher sur le marché.

J'étais accompagné de 2 collègues de la RH ainsi qu'un collaborateur du département IT sur cette *learning expedition* et l'impact sur notre travail collectif est visible. Par exemple, sur le sujet de l'IA, les équipes RH ont été les premières à développer des use cases, en collaborant au sein d'une cellule IA avec les équipes digitales, avec une vraie osmose.

Le fait d'avoir vécu ces journées a également eu un effet sur notre vision partagée. Par exemple, le message autour du pacte social que j'étais un peu seule à porter a été repris par mes collaborateurs à leur retour, avec une conscience plus partagée. Je vais inciter mes collaborateurs pour les prochaines *learning expedition* à partir en équipes, pour renforcer le collectif entre des personnes bien identifiées.

Comment et à qui communiquer sur ce type de learning expedition quand on est de retour ?

J'ai beaucoup communiqué au sein de mon Comex RH. Mais c'est vrai que dans une période de gel des déplacements, il est toujours plus difficile d'expliquer un investissement dans ce type de voyage, avec des perceptions un peu inévitables de « séminaire à Marrakech » !

J'ai beaucoup communiqué sur le dispositif *learning expedition* et ses bienfaits dans son ensemble, notamment en parlant de celle de l'an dernier à Clermont-Ferrand, plus technique par rapport à nos sujets. Le voyage au Maroc rentre plus dans une optique d'ouverture sur d'autres mondes et m'a, par exemple, fait réfléchir à l'importance de mobiliser des diasporas. Nous avons au CNES de nombreux collaborateurs qui ont travaillé en Guyane et qu'on pourrait remobiliser pour contribuer à l'attractivité du travail dans ces territoires.

Et puis j'ai aussi remis en perspective ce voyage avec tout l'historique de notre relation avec CIME, et tout le travail effectué sur la gestion des expertises.

5. 7 Hélène Tarrabia (Centre National d'Études Spatiales)

A l'époque, ce qui t'avait frappée ?

Sur la partie off, c'était l'accueil et l'hospitalité, l'engagement et la fierté de partager leur réussite. La place des femmes qu'on nous avait montrée (peut-être pas le reflet de toute l'industrie marocaine !). Sur le fond : c'était presque « quand on veut on peut », la réussite est possible quand on se donne les moyens. Et cette université à la pointe, au milieu de nulle part ! Contraste entre réussite et « au milieu de nulle part », comme un oasis dans le désert.

Ce que tu avais aimé ?

Tout ! Sauf les voyages en bus car je suis malade... Cette richesse dans ce qu'on a vu, avec des entreprises inspirantes. Et la manière dont ils partagent ; a contrario ce qui m'avait même étonnée, c'est qu'ils nous reçoivent et donnent du temps.

Ce que tu avais retenu ?

« Purée il y a des choses à faire ! » On se met des limites, mais quand on les fait sauter voilà ce que cela donne. Esprit positif.

Du partage au retour ?

Un petit peu. On est rentré dans un contexte économique du CNES où on nous a regardé de travers car les missions de tout le monde avaient été annulées, alors le partage spontané était difficile, on a fait profil bas... ! On ne s'est pas senti de faire un partage général à cause de cela. J'en ai parlé à mon équipe, à mon supérieur, mais on n'a pas infusé comme on aurait aimé le faire.

On s'est quand même revu tous les quatre la semaine dernière : on s'est dit, pour les prochaines, que les gens qui partiraient le feraient en ayant à l'avance la feuille de route le process de partage ensuite. On a de gros problèmes budgétaires au CNES, et une intention de supprimer certains projets, mais au final on n'en supprime pas tant que cela, et l'exercice stratégique a fait un peu pschitt... Nos strates décisionnelles, notre difficulté à écrire notre raison d'être... On est trop dans l'inertie par rapport à ce qu'on a vu au Maroc ! On voit les dysfonctionnements, on met les mots dessus, mais cela ne va pas plus loin.

Aujourd'hui, sept mois après, qu'est-ce qu'il t'en reste ?

A mon niveau opérationnel, la phrase « réfléchir non par la contrainte mais par l'objectif », entendue je crois à la RAM. Je suis en SIRH, les contraintes ne manquent pas, alors cette phrase m'a marquée. Je suis aussi pilote des chantiers de transformation de la fonction RH : cela m'a aussi inspirée pour cela, pour mobiliser les uns et les autres en intelligence collective, pour lancer un chantier sur IA et recrutement. On a abouti la semaine dernière, malgré l'absence de budget, et on a choisi trois agents IA pour nous aider dans le recrutement alors qu'on n'en avait pas. J'ai essayé de garder cette inspiration : allez, c'est possible en mettant autour de la table des gens qui en ont envie ! Ce qu'il me reste, c'est que c'est possible, en prenant les choses par sujet.

Autre chose ?

Cette notion d'engagement, de faire travailler les équipes ensemble qui en ont envie, cela donne de belles choses. Cela m'a marquée et je m'y reconnais. La Nya, cela me parle, ça résonne en moi même si je n'utilise pas le mot.

5. 8 Nadège Trabut (Centre National d'Études Spatiales)

La *learning expedition*, ce sont des émotions, des émotions qui deviennent des leviers, pour apprendre et pour agir.

La *learning* est un investissement. Cela nous met en devoir d'utiliser, de valoriser cet investissement au retour, et pour cela de se mettre en amont dans cette perspective et cette attitude. Être sérieux, travailler un peu, ne pas se laisser uniquement porter. Être déjà en mouvement avant même de partir... D'où l'importance également du choix des personnes.

Le fait d'être à plusieurs (du CNES) renforce cette capacité à agir car c'est un collectif qui a vécu le même décalage.

Le fait marquant de la *learning*, dès le départ, ou plutôt dès l'arrivée, ce fut l'accueil, en l'occurrence l'accueil de l'OCP. On a ressenti dans cet accueil la Nyia dont on venait de parler, cette intention sincère qui génère d'emblée une certaine émotion.

L'OCP, c'est la RSE dans toutes ses dimensions, et à l'échelle d'un pays, de ses différents territoires, avec une forte prise en compte environnementale et en s'assurant qu'on n'oublie pas les gens en cours de route (avec une forte leçon d'inclusion) ! Et en s'assurant que le succès et la performance alimente un véritable ascenseur social.

L'OCP c'est aussi l'impact de la transformation. Comment, en quelques années, être capable de tout bouleverser, avec une telle capacité à faire rêver ! Cela dit que « c'est possible » ! à condition que cela vienne d'en haut, et soit exprimé de façon très claire.

Pour moi, au cœur de cette transformation, il y a le management, et plus précisément un management délibératif.

Les apports issus de la RAM et d'INWI ont plus portés sur des points RH, liés à l'innovation et notamment l'évaluation des compétences collectives.

A un niveau global, on ressent une évolution importante de la place des femmes dans la société et dans les entreprises, au travers de la place qu'occupe ce sujet, y compris dans les discours et les indicateurs, dans le suivi mis en place (par exemple lors de la conférence de la confédération des entreprises qui faisait état de chiffres H/F).

Le retour en France et le processus de valorisation de la *learning* n'ont pas été simples du fait d'un certain nombre de restrictions dues à des coupes budgétaires. Mais cette valorisation a pu être faite dans un cercle de proximité et de confiance. Cela a par exemple été inspirant pour la feuille de route de la politique managériale.

Cela a également permis de créer un vécu commun et de renforcer les synergies avec les autres participants, notamment ceux issus d'autres directions du CNES.

L'autre vertu de la *learning*, au-delà de s'inspirer de choses nouvelles que l'on peut vouloir adapter et implémenter, c'est de conforter des dynamiques existantes ou plus ou moins naissantes. Par exemple,

des dynamiques d'agilité : il est clair qu'au retour du Maroc, on ne pouvait que soutenir avec encore plus de force, de conviction et de confiance ce mouvement qui existe chez nous.

Après avoir souligné l'importance de la *learning* dans le fonctionnement de l'équipe CNES qui l'a vécu, il faut souligner l'apport et l'enrichissement des rencontres avec les autres participants. Nous sommes d'ailleurs toujours en lien avec certains. Ces rencontres, c'est une valeur qu'il faut savoir cultiver.

Enfin, l'exercice auquel on se prête là, le retour « à froid », est lui-même producteur de valeur. Et il est fait dans le bon timing (3 mois aurait été trop court) et avec le bon support (l'écrit, complété par l'entretien individuel).

Conclusion

Le RETEX de CIME

Sans conteste, la *learning expedition* organisée au Maroc en novembre 2025 nous a tous bousculés. En effet, parmi les 8 éditions de Learnex conduites par CIME depuis 10 ans, l'édition 2025, restera un des deux repères majeurs de nos expéditions apprenantes annuelles (l'autre expedition marquante a concerné Israël en 2022) destinées à accompagner la réflexion et les stratégies d'actions de nos entreprises à travers notamment :

- L'existence d'un projet national qui transcende et guide les acteurs économiques au-delà de leur seul intérêt économique bien compris. Au Maroc, un Plan structurel National élaboré de manière participative au niveau du pays en 2021, fournit aux acteurs économiques et sociaux un narratif et un horizon qui permet de les fédérer.
- L'importance de la création de la connaissance scientifique et de l'innovation pour affronter les défis majeurs du développement de tout un continent (gestion de l'eau et des ressources naturelles notamment).
- La conscience affirmée des grandes entreprises rencontrées et leurs responsables, de participer à un projet qui dépasse leur entreprise et contribue à la réussite du pays dans une vision patriotique qui n'est plus de mise sur la rive nord de la Méditerranée...
- La revendication de la souveraineté nationale, comme de passer de « made in Morocco » à « made by Morocco » constitue un attracteur remarquable développé par les dirigeants économiques qui en ont fait un levier de management puissant.
- Une forme de « sécularisation » des valeurs de l'islam d'une entreprise comme OCP (Nyia, Nefs, confiance), qui, conjuguée à la nécessité d'un pacte social comme condition de la performance offre un modèle économique et social inspirant et mobilisateur.
- Enfin, la perception toujours à propos de l'OCP, que seule la libération des énergies de chaque acteur dans l'entreprise peut être à

l'origine de la transformation profonde dont l'entreprise a besoin et de façon non pas imposée mais partagée.

La *learning expedition* au Maroc nous a aussi offert un miroir de la situation économique, politique et sociale de la France dans la décennie. Nous retiendrons les quelques éléments qui suivent en guise d'interpellation collective sur notre situation française :

- Comment instaurer une qualité de dialogue au niveau de notre pays mais aussi dans les entreprises qui dépasse la figure imposée du seul « dialogue social » pour favoriser le développement de l'intelligence collective comme rencontré dans les entreprises qui nous ont accueillis ?
- Comment redonner de la valeur à la parole de tant de dirigeants qui conduisent leur entreprise de manière remarquable sans s'exposer au cynisme des élites ?
- Comment concrétiser dans les pratiques de management au quotidien la « mise en mouvement des salariés » de manière durable et sous la conduite inspirée d'un management soucieux du développement du capital humain ?
- Enfin, comment « remettre du désir de futur et raconter l'histoire dans laquelle les gens peuvent placer leur vie ? » (Jean Viard⁶). Alors que le politique en France, et sans doute dans une bonne partie du monde occidental, ne dessine plus de ligne d'horizon et ne fait plus le cours des choses, il importe de (re) donner aux salariés comme à l'ensemble des citoyens, sans doute dans une démarche de co-construction, une vision collective et sociétale d'un avenir commun sans laquelle aucun « Vivre Ensemble » ne nous paraît possible.

⁶ Jean Viard, sociologue, Rencontres économiques d'Aix en Provence (2 au 4 juillet 2026).





Le Code de la propriété intellectuelle, n'autorisant aux termes de l'article L122-5 2° et 3° alinéa, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement des auteurs ou des ayants droit ou ayants cause est illicite » (article 122-4).

Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

design antoine lefebvre editions