

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Reims Management School
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

C'EST IMPOSSIBLE, DONC NOUS RÉUSSIRONS
Le redressement de la mine de Jerada

par

Amar DRISSI

Administrateur-délégué de la Mine de Jerada - Charbonnages du
Maroc

Séance du 8 avril 1994

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Bref aperçu de la réunion

Peut-on, va-t-on fermer la mine ? Jerada est au bord du gouffre. Arrive un gestionnaire venu d'ailleurs. Bien que formé à la haute finance américaine et nullement à la mine il tient des propos d'une folle hardiesse : *"La situation est désespérée, nous avons donc une chance"*. Le redressement opéré a de quoi faire méditer le précepte du philosophe Samuel Johnson : *"La perspective de la pendaison concentre merveilleusement l'esprit"*.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

La Mine de Jerada, située dans le nord-est marocain, non loin de la frontière algérienne, est le seul site d'exploitation des Charbonnages du Maroc. En activité depuis 1927, elle emploie 5 700 personnes, dont environ 75 ingénieurs, et constitue aussi le berceau de la tradition syndicaliste marocaine. Le chiffre d'affaires consolidé est d'environ un milliard de Dirhams soit à peu près six cents millions de Francs.

L'exploitation se fait jusqu'à 1 000 mètres de profondeur, dans un gisement très faillé, à la tectonique intense et dans des veines minces. C'est un gisement difficile et complexe, très peu sécurisé et sécurisable, produisant cependant un anthracite de très bonne qualité. Sur la base des réserves actuellement connues des géologues, on estime que le bassin pourrait être productif jusqu'en 2005.

L'extraction est peu mécanisable, et la dernière tentative en ce sens, peu avant mon arrivée, s'est soldée par un échec ; l'abattage se fait donc toujours au marteau-piqueur. Les conditions de travail sont difficiles : l'humidification des poussières étant incomplètement réalisée et le port du masque peu répandu (bien qu'obligatoire), les cas de silicose sont fréquents. À mon arrivée, les accidents étaient encore fréquents et atteignaient parfois une dizaine de cas mortels par an.

Quant aux mineurs, ils sont, pour la plupart, originaires du sud du pays, siège d'une tradition minière ancienne. Ils résident dans une cité minière de 70 000 habitants qui s'est développée près du site, et qui demeure relativement isolée du reste du pays.

Le manager venu d'ailleurs.

On m'a confié la charge de cette mine il y a deux ans, dans des circonstances difficiles. La productivité y était faible et, face à la concurrence des charbons russes ou sud-africains, il semblait que l'anthracite de Jerada ne puisse plus être commercialisé à des prix concurrentiels. La fermeture était envisagée à brève échéance et un premier train de mesures prévoyait immédiatement 2000 licenciements. La perspective d'un conflit social majeur, dans ce lieu à la fois symbolique syndicalement et proche d'un pays voisin en ébullition, terrifiait beaucoup de gens : Jerada faisait peur.

Pourquoi donc m'avoir nommé là-bas ? Bien que mon père ait été mineur dans le Nord de la France, je n'étais pas un enfant du sérail, ce qui allait s'avérer un atout. Après une thèse en psychosociologie, j'ai obtenu un MBA en finances aux États-Unis, ce qui m'a amené à intervenir pour diverses grandes banques américaines de par le monde, des Emirats arabes au Nigeria. A l'époque où l'on m'a approché, j'étais revenu à Casablanca où je dirigeais le département de l'ingénierie financière de la City Bank.

Ces fonctions de banquier d'affaires me faisaient rencontrer régulièrement le ministre de l'Energie. Confronté à la situation critique de Jerada et à la démission de ses dirigeants d'alors, il avait décidé de frapper fort en nommant un directeur qui ne soit issu ni du monde des ingénieurs, ni de la culture locale. Mon profil et mon parcours lui avaient semblé convenir à l'image de ce "manager venu d'ailleurs", seul capable, pensait-il, de relever un tel défi. Ce défi m'intéressait : j'étais un peu las de la mentalité des financiers américains et des restructurations menées depuis les bureaux de Wall Street. Je décidais donc de descendre dans l'arène.

Je suis votre ultime chance !

Quand j'arrive à Jerada, la situation est grave. Outre la baisse de productivité, il semble que tous les responsables en place soient paralysés : surtout, ne rien faire qui fasse des vagues, laisser pourrir plutôt que bouleverser quoi que ce soit !

L'accueil est glacial et à l'évidence je ne suis pas le bienvenu. Les premières semaines vont être éprouvantes. Je vais tout subir : cela va du directeur d'exploitation qui part aussitôt pour un mois en pèlerinage à La Mecque, aux chauffeurs qui m'oublient en pleine nature, en passant par les intimidations, les tentatives d'envoûtement et les menaces au téléphone. Je suis également l'objet de diverses pressions visant à favoriser l'ami d'Untel ou Untel, auxquelles j'oppose des fins de non-recevoir catégoriques. Cette guerre psychologique ne va pourtant pas tarder à se retourner contre ses auteurs et va me donner l'occasion de renverser rapidement la situation.

Le bureau de Recherches Minières constitué d'ingénieurs-experts, était le maître d'ouvrage d'un puits d'aération indispensable au développement de la mine : encadré par des cadres venus de Rabat, le chantier, déjà en retard, devait durer quelques mois encore. Or, à peine arrivé, on m'annonce que toute l'équipe part en congés ! Impensable d'attendre : j'en profite donc pour mettre à l'ouvrage quelques compétences locales mises à l'écart pour n'avoir pas eu l'heur de plaire à l'ancien pouvoir. Réalisé par les mineurs de Jerada, le retard sera rattrapé, l'ouvrage sera terminé à moindre coût et sera une première occasion de restaurer la fierté et la confiance en elles des équipes locales.

Parallèlement, je suspends le plan social initial, trop brutal, et m'engage à étaler dans le temps les réductions d'effectifs nécessaires en jouant sur les départs naturels, les incapacités professionnelles et en faisant respecter l'âge légal de mise en retraite, trop souvent contourné par des arrangements locaux.

Face aux résistances passives et actives, il me faut agir vite et sans faiblesse. Chose inouïe, les manquements à la sécurité et les fautes professionnelles des cadres sont désormais sévèrement sanctionnés : pour la première fois depuis bien longtemps, des ingénieurs sont licenciés. J'incite aussi au départ certains cadres à la motivation défaillante et les remplace par des gens combattifs, confinés par les anciens dirigeants à des postes subalternes pour d'obscures raisons.

Et surtout, je descends au fond. Ne connaissant rien à la technique minière, c'est auprès des contremaîtres que j'apprends l'essentiel des éléments techniques qui me seront utiles pour diriger. Les cadres, qui pour la plupart n'y étaient plus descendus depuis des années, sont invités à en faire autant, l'inefficacité de leur présence constante en haut étant avérée.

Les mots pour le dire.

Ces premières actions sont gérées dans l'urgence, qui est réelle, mais qui constitue aussi pour moi délibérément un puissant levier de motivation. J'en joue pour mobiliser toutes les énergies, appliquant en cela le précepte du philosophe anglais Samuel Johnson : *"La perspective de la pendaison concentre merveilleusement l'esprit"*.

Je joue sur l'inversion des valeurs et le paradoxe : *"C'est justement parce que c'est impossible, que nous réussissons"*. Je m'efforce que chacun dans la mine renverse sa façon de voir les choses. *"Nous sommes très forts, car nous n'avons plus rien"*, est le leitmotiv, *"Plus c'est difficile, plus nous nous accrocherons"*, le mot d'ordre commun. Je m'inspire de Bruno Bettelheim et de son analyse des réactions de l'homme en situation extrême, pour essayer de réveiller en chacun le désir de se battre pour que la mine vive. *"Je redresserai cette mine de gré ou de force, et avec des moyens que vous ne soupçonnez pas. Etes-vous prêts à vous battre pour cela ?"* Il faut que tous aient la foi, sinon rien ne sera possible. Je joue sur leur fierté : *"Je paierais pour faire une telle expérience"*, *"Nous avons été choisis à cause de cette difficulté"*. Le service de l'exploitation, trop bien nommé, est débaptisé et devient celui de la production : là aussi, ces symboles frappent fort.

La dignité aussi est un levier puissant de mobilisation. Les gens ont tous besoin de reconnaissance (c'est l'effet Hawthorne¹). C'est dans les situations désespérées, le dos en mur,

¹ en référence à la célèbre étude d'Elton Mayo menée à l'usine de la General Electric à Hawthorne de 1927 à 1932.

qu'on voit émerger des profils novateurs insoupçonnés, pour peu qu'on croie en eux. La presse va être conviée à témoigner de l'oeuvre entreprise ("*Le monde entier vous regarde*"), et certains journalistes, délaissant le scoop, vont jouer le jeu et nous accompagner dans le redressement.

Il s'agit également de donner une dimension positive à la crise ("*l'importance de la difficulté est à la mesure de notre capacité et de notre détermination*"), de créer un mythe du redressement de Jerada à la hauteur du mythe de Jerada, citadelle ouvrière. J'instaure également des rites nouveaux : le contrôle de gestion est un outil symbolique puissant : "*Désormais, quelqu'un contrôle, sait, surveille*" pense-t-on sur le carreau. Pour répondre à l'urgence, des réunions se poursuivent tard dans la nuit : la réponse aux problèmes ne peut plus attendre, il faut aller vite, toujours plus vite, c'est tout de suite qu'il faut décider, trancher. Toutes ces crises, parfois artificiellement dramatisées, maintiennent le feu sacré sur le terrain, la tension des équipes et la pression sur l'environnement.

Enfin, un syndicat résiste : une première tentative d'agitation du personnel va se solder par un échec partiel. Notre détermination sans faille fédère les mineurs autour de l'objectif commun. Incrédule, le syndicat ne voudra pas rester sur le premier échec d'une grève à Jerada. Sa seconde tentative sera un fiasco encore plus cuisant : le personnel ne suivra pas et sera présent en masse au travail, la survie de Jerada étant désormais devenue son affaire.

La mine redressée

Les résultats?

Au niveau des chiffres, les résultats sont patents :

- augmentation de la production de 552 000 tonnes en 1991 à 604 000 tonnes en 1993, soit une amélioration de 10 %;
- augmentation de la productivité de 647 kg/homme*poste en 1991 à 822 en 1993, soit une amélioration de 27 %;
- diminution des effectifs de 643 personnes sur deux ans;
- diminution des accidents du travail : aucun accident mortel en 1993 par exemple;
- diminution du prix de revient de 1028 DH/t à 938, soit un mieux de 9 %;
- équilibrage des comptes ;
- arrêt de toute subvention étatique pour la première fois en 1993;
- arrêt de toute importation de charbon depuis 1992;
- application intégrale pour la première fois par les Charbonnages du contrat-programme signé avec l'Etat ;

Le résultat le plus probant est évidemment le maintien de la mine, donc le maintien de l'emploi et de la ville.

Il y a aussi des résultats moins chiffrables mais sans doute aussi fondamentaux :

- la confiance en soi retrouvée;
- l'atmosphère de transparence, de justice et de rigueur;
- le redressement des personnalités;
 - l'insurrection des consciences.

Quels principes m'ont guidé pour y parvenir ?

Penser en stratège, agir en primitif

Tout cela n'est pas intellectualisé sur le coup : on ne parle jamais de son action, seulement de la représentation qu'on en a. Tout se passe donc dans l'action qui est prioritaire. Mais intellectuellement, ce qui m'intéresse, dans la foulée de Donald Schön, c'est de voir comment l'action peut générer la connaissance. La théorie est toujours latente, enfouie et il faut faire confiance à l'action pour la faire émerger.

Il est parfois difficile d'expliquer comment on s'y est pris : les gestes, les métaphores, les histoires, les images, tout ce qui a pu m'aider à mieux faire cerner la réalité par les acteurs. Il n'est pas évident que j'aie rendu compte ici de mon action avec les mots les plus appropriés : ma pratique participe d'éléments encore inconnus et me reste pour une large part énigmatique. Elle relève de la question de savoir ce que je suis, question à laquelle je répondrais en disant qu'on ne se connaît qu'en agissant.

Dans ce genre de crise, il faut bien être conscient que rien n'est joué tant que ce qu'on fait n'a pas été reconnu par l'Autre. Il faut continuer sans relâche à susciter l'action, à s'intéresser à l'autre, à le valoriser. *"L'action est structurée par sa narrabilité"*, disait Paul Ricoeur. Il s'agit dans ce cas d'instaurer, bien plus qu'un simple esprit de coopération, un véritable dispositif de médiation. Il s'agit de favoriser une véritable reconnaissance des hommes.

Sur le terrain, la presse a apporté par exemple bien plus qu'une simple publicité : la reconnaissance que quelque chose de réel s'est passé. Il y a eu deux autres niveaux de reconnaissance : celle venant des instances étatiques (Conseil d'administration, ministère de tutelle, etc.) qui ont certes reconnu le travail de restructuration mais avec un profil bas, sans doute pour ne pas susciter des revendications. Il y a aussi cette rencontre au séminaire "Vie des affaires", qui, à sa manière, témoigne qu'une action a eu lieu, valide ses traces et en légitime la stratégie.

On a toujours besoin d'un regard extérieur, d'un tiers pour avoir une idée de ce que l'on fait et éviter une relation duelle en miroir ou la démesure de l'hybris. Il s'agit d'un contrepois utile à mon inévitable implication en tant que praticien, qui permet en outre d'installer une relation d'échange et fonde ainsi la connaissance en tant qu'elle procède de la reconnaissance.

Et pourtant, d'une certaine manière, tout était déjà là : le redressement s'est fait avec les mêmes ouvriers, les mêmes cadres, les mêmes équipements. Même si j'ai donné du pouvoir à ceux qui n'en avaient pas. Mon travail a été principalement de trouver un rapport de vivant à vivant avec les mineurs, de mettre en place un dispositif de vie. Je me suis branché par une sorte de greffe sur des processus naturels que je pressentais intuitivement. Je sentais qu'il y avait encore de la vie dans cette mine, même si on n'y parlait que du déclin et de sa fermeture dans les quinze années à venir. Mais quinze ans à l'échelle humaine, c'est énorme. Il me fallait donc instaurer une problématique de vie, créer un espace où la mine puisse respirer.

Pour cela ma force a été une certaine authenticité provocatrice : quand je parle, on me croit parce qu'on voit que je crois dans ce que je dis. Les gens m'ont dit, après-coup : *"On a été encouragé par le fait que vous n'ayez pas eu peur"*.

Dernier élément, non des moindres, la Providence. Les gens se plient aux rapports de force mécaniques et oublient la puissance de l'Esprit. Il y a dans ce type de situation une véritable dimension de gestion mentale : au plus fort de la crise, les gens priaient pour moi. Après avoir pris certaines mesures très spectaculaires telles que la fermeture du bureau central dans la capitale, on m'a dit : *"Maintenant, les gens vont commencer à croire en vous"*. Il fallait pour cela fonctionner sur le mode du pari, savoir s'autoriser des solutions alternatives, révolutionner les consciences. En fait, le phénomène central de ce redressement a été une *"mise en intrigue"* dont les trois caractères ont été le coup de théâtre et l'effet de surprise, l'effet des émotions, la reconnaissance. Tout cela peut après-coup paraître facile, évident. Mais sur le moment, ça ne l'est certes pas.

J'ai tout connu à Jerada, tout affronté. J'ai beaucoup dérangé. J'ai dû développer une gestion parfois brutale, sans états d'âme. On oublie trop souvent cette dimension archaïque, sauvage de la gestion.

DÉBAT

Savoir ignorer

Un intervenant : *Le métier de mineur est extrêmement technique et ne s'invente pas. Il y a énormément d'informulé, il y a des choses que les vieux contremaîtres savent et qu'un ingénieur ne saura jamais. "Ça va s'effondrer !" A quoi le voient-ils ? Rien ne permet de le prévoir scientifiquement. Vous dites donc : "C'est un puissant atout de ne rien savoir", mais il y a des limites. Et comment fait-on quand on ne sait rien pour se servir des gens qui savent ?*

Amar Drissi : Quand je dis que je ne sais rien, je ne veux pas dire que j'en reste là. Je fais l'effort d'apprendre. Vous avez dit avec raison que personne ne sait rien, pas même les ingénieurs. Comme il faut descendre très bas pour avoir des gens qui connaissent vraiment quelque chose sur la pratique effective je n'étais guère désavantagé.

Cependant, il faut apprendre, mais de biais, de manière latérale. J'avais peu de temps mais on peut apprendre rapidement les choses fondamentales : c'est la loi de Pareto des 20/80. Il faut certes savoir ce qu'est une voie de tête, une voie de base, le b-a ba du foudroyage. Le tout est d'identifier des choses fondamentales, et cela les ingénieurs ne le savent pas forcément. Et cet essentiel n'est pas forcément ce qu'en disent les livres.

J'ai en fait appris énormément en descendant au fond. Je suis resté neuf mois sur le terrain sans aller à Rabat, parfois présent de 4 h du matin à 1 h le lendemain. J'ai fait cet apprentissage accéléré pour comprendre de quoi il retournait. Et cela n'avait pas forcément à voir avec le savoir de l'ingénieur tel qu'il est rationnellement exposé.

Int. : *Un ingénieur indien ou espagnol considère qu'il déroge en descendant au fond. Pour lui l'ingénieur est un homme à qui on rend des comptes, mais qui ne descend pas. Comment est un ingénieur marocain à cet égard ?*

A. D. : C'est la même chose. Quand je suis arrivé, personne ne descendait. Une des premières choses que j'ai faites a été d'instaurer des descentes en disant aux gens : *"Si la mine peut fonctionner sans que vous descendiez, tant mieux. Mais elle ne fonctionne pas. Donc il faut descendre."* On est donc tous descendus, et c'est comme cela que j'ai appris, non pas tant l'ingénierie minière, mais ce qui était fondamental au niveau opérationnel pour gérer et ne pas être "roulé". Pas un savoir de maître mais un savoir de contremaître.

Mais les savoirs ne se résument pas à ce que les gens connaissent, et qu'ils ne savent, ne veulent, ou ne peuvent dire. Il y a parfois un gouffre entre ce que Donald Schön appelle la théorie professée ("espoused theory") et la théorie appliquée (theory in use), et ça n'est pas évident de le combler.

J'ai aussi donné du pouvoir aux locaux par rapport à ceux de la capitale.

Int. : *Votre position de dirigeant venu d'ailleurs me rappelle le podestat à Venise. Comme tout le monde était plus ou moins cousin, on trouvait intérêt à amener quelqu'un du dehors : en cas de problème on pouvait s'en débarrasser sans que cela fasse trop de dégâts.*

A. D. : Oui. Une nuance quand même : il ne faut pas non plus être trop étranger au milieu où l'on veut intervenir. Il y a là un concept de "bonne distance". C'était mon cas, avec un pied dedans, un pied dehors.

Int. : *Qui a trouvé l'étranger que vous étiez ? Et pourquoi avez-vous accepté ?*

A. D. : La Providence ! J'avais connu pas mal de défis à la City Bank, qui n'était pas une banque au sens traditionnel du terme, mais une entreprise financière américaine assez abrupte, (pour utiliser un euphémisme), où l'on était sans arrêt sur le qui-vive. Cela m'avait préparé mentalement. J'ai quitté la City Bank parce que j'ai pensé qu'on m'offrait un défi total, non seulement financier comme ceux auxquels j'étais accoutumé, mais social, politique, et même technique, et face auquel je n'étais plus "un parmi d'autres".

Je venais d'ailleurs, et c'est pour ça que j'ai franchi le pas ; mais pour cela, il m'a fallu traverser le réel. Il est impossible de tricher dans le monde de la mine ; dans les métiers de la finance, on peut faire semblant, dans le monde de la mine on est obligé de traverser...

Int. : *Je dis souvent à mes élèves : "Quand on est jeune, on a intérêt à fréquenter des gens rapidement punis de leurs erreurs : le marin, l'imprimeur, le forgeron, le mineur. S'ils se trompent, dans la demi-journée, la sanction tombe". Un cadre dans un bureau, avec de l'air conditionné et de la moquette, peut dire des bêtises durant des années sans qu'il lui arrive quoi que ce soit de dommageable.*

A. D. : La City Bank était un des plus gros créanciers du Tiers-monde, elle avait prêté au Brésil, à l'Afrique, etc. Pour avoir signé ces crédits là, les responsables avaient été promus à des postes extraordinaires quelques années auparavant, alors qu'ils avaient failli couler la banque. Le temps que le dossier se développe, la facture arrive toujours après coup. Dans le monde de la mine les impératifs opérationnels font qu'on ne peut pas faire illusion longtemps et que les responsabilités sont plus clairement visibles : les gens qui m'ont précédé ne sont pas partis avec un tapis rouge.

La gestion du champ de bataille

Int. : *Vous avez été pétri par une culture anglo-saxonne dont les règles de gestion sont théorisées, modélisées depuis longtemps et vous arrivez dans un pays du Tiers-monde. Visiblement, vous y avez remis en cause tout ce qu'on vous avait appris, Que reste-t-il du modèle originel dans votre pratique ?*

A. D. : J'ai effectivement acquis une certaine culture financière et gestionnaire anglo-saxonne, mais elle n'a d'importance qu'une fois "oubliée" (Aufhebung comme dirait Hegel, au sens d'intégrer, dépasser). Le contrôle de gestion que j'ai instauré là-bas, était avant tout pour moi un rituel, très sophistiqué, très élaboré, mais un rituel quand même. Je suis convaincu que le contrôle de gestion, avant d'avoir des effets opérationnels, a des effets symboliques. Les gens se disent : "Il y a un contrôle de gestion, c'est sérieux !" Si en plus il a des effets opérationnels, ça vient en surcroît.

J'ai donc instauré un certain nombre de choses importantes, qui viennent de ma culture anglo-saxonne, mais en les distanciant, en sachant exactement pourquoi je les mettais là et en prenant toujours en compte leur aspect symbolique. Suivi de gestion très serré avec contrôle budgétaire, indicateurs de performance, reporting, etc. Mais aussi les réunions de nuit, par exemple, qui ont servi avant tout à faire sentir qu'on n'avait pas le temps. Dans cet état d'urgence, le jour ou la nuit ne voulaient plus rien dire. Au début, les réunions étaient fréquentes, duraient parfois jusqu'à deux heures du matin. Parfois, sur un problème précis, sur lequel il fallait trancher vite, je convoquais les responsables sans attendre le lendemain. Il fallait que les gens soient présents sur le site, il fallait leur montrer qu'on ne comptait pas en termes d'années, mais de mois, pour redresser la mine. Les journalistes avaient titré à ce propos : "Jerada, la gestion du champ de bataille" !

En fait, c'était totalitaire, c'est clair. Mais si on ne remportait pas ce pari en quelques mois, il n'y aurait pas eu de seconde chance. Et ce n'était pas de la manipulation : c'était vrai. Un peu dramatisé peut-être, mais vrai. Bien sûr, quand les gens sont pris dans telle urgence, plus rien d'autre n'existe, mais les circonstances l'exigeaient et il fallait en passer par là. La difficulté, ensuite, c'est de créer d'autres crises pour maintenir la mobilisation : c'est beaucoup plus dur maintenant, parce que l'urgence disparaît ! La corde de Samuel Johnson ne se balance plus : l'urgence s'éloigne ...

Jerada doit vivre !

Quant aux deux grèves, extrêmement politiques, télécommandées de la capitale, elles ont finalement été une très bonne chose. A ce moment-là, les choses commençaient à se tasser : j'en ai profité pour reprendre tout le rituel. A Jerada, un des hauts lieux du syndicalisme au Maroc, les syndicats étaient puissants, politisés, au sens négatif, manipulateur du terme, avec une action

complètement déconnectée par rapport au réel de la mine, mais ayant d'autres enjeux, d'autres stratégies globales à l'échelle du pays. Ces gens-là vivaient, eux aussi, sur des rêves de gloire passée.

Ils n'ont pas compris que je n'étais pas disposé à m'associer à l'ancienne stratégie de connivence. Je leur ai dit : "*Je n'achèterai pas l'ordre social à n'importe quel prix*". Autrefois, quand il y avait une grève le directeur téléphonait au Ministre pour savoir ce qu'il fallait faire. Tout le monde se démobilisait et attendait que les autorités gèrent la crise. Pour ma part, j'ai été sur le terrain. J'ai convoqué le personnel et ses représentants et je leur ai proposé une image : "*C'est très simple : je suis un chirurgien en train d'opérer un grand blessé et quelqu'un arrête l'électricité. La mine c'est ça : elle est sur le bloc, la grève va tout détruire. Ou vous l'acceptez et tout est fini, ou vous ne l'acceptez pas et il faut se mobiliser*". J'ai ajouté : "*Si j'arrive à la conclusion qu'il est impossible de gérer cette mine, je mettrais autant d'énergie à la fermer que j'en mets à la maintenir en vie*".

Le lendemain matin, à trois heures, tout le monde, cadres y compris étaient là, sur le carreau. J'avais fait déployer une grande banderole qui proclamait : "*Jerada doit vivre !*". Les autorités n'étaient pas d'accord, trouvaient que c'était trop provocateur. Paradoxalement, les gens avaient une stratégie du pourrissement, mais en même temps personne ne voulait fermer la mine : c'était un acte aussi dangereux que de la redresser. Ce que les gens aimaient c'était l'entre-deux : les subventions, les rallonges, la déresponsabilisation, le flou.

La grève s'est écroulée dès le premier jour et pas un piquet de grève n'a pu s'installer. Un des syndicats a alors essayé de bloquer l'accès à la mine depuis les cités ouvrières. J'ai fait là aussi quelque chose de complètement insolite, qui n'a pas plu à tout le monde : j'ai envoyé à l'extérieur des "patrouilles" d'agents, non pas pour casser la grève, mais pour être visibles dans les cités et particulièrement aux points de passage menant à la mine.

Surtout, ce qui a fait échouer cette grève, c'est que les gens étaient conscients qu'il y avait un travail sérieux de restructuration. Le syndicat n'a pas immédiatement compris pourquoi il n'avait pas été suivi. Une semaine après, il a recommencé : ça a été l'échec total, puisque le premier jour, pour manifester qu'ils voulaient travailler, même les absentéistes usuels étaient présents : on a eu 110 % de l'effectif habituel !

La parole et l'action

Int. : *Parmi les leviers de l'action, vous avez cité le langage. Avez-vous tenu plusieurs discours selon les publics auxquels vous vous adressiez ? Est-ce la vérité qui a créé votre discours ou n'est-ce pas plutôt votre discours qui a créé le réel ?*

A. D. : Est-ce la vérité qui crée le réel ou est-ce le discours ? Ça me fait penser à un récit de Borges, dans son livre "Fictions", une nouvelle très courte intitulée "Les ruines circulaires". Un magicien, retiré dans la montagne, œuvre jour après jour à créer un homme par la seule force de sa pensée. Alors qu'il est sur le point d'aboutir, un incendie énorme éclate. Les flammes le lèchent, et il réalise alors qu'il n'est lui-même que la projection du rêve d'un autre, qu'un autre est en train de le rêver.

Je pense que j'ai créé la réalité que j'ai voulue, que je l'ai cadrée. Le fait d'utiliser un certain langage n'est pas seulement un artifice ou une clause de style : ça permet réellement de créer, de projeter quelque chose d'une forme prégnante.

Dans cette mine, il y avait plusieurs fronts, plusieurs des partenaires, des "constituencies". Mon discours, je le modulais, bien sûr, mais l'essentiel était maintenu : l'urgence ! Il est difficile d'inscrire dans l'urgence le fonctionnaire dans son bureau à 700 km de la mine mais il est possible de l'inscrire dans un enjeu social et politique. J'ai donc parfois fait un véritable forçage. Par exemple, je disais aux contrôleurs qui me refusaient tel ou tel budget : "*On a décidé, en haut lieu, de la survie de la mine, ça ne se discute pas, il faut qu'il y ait un minimum de moyens financiers qui suivent*". Si ces gens-là ne signaient pas, il fallait que, le soir même, ils ne puissent pas dormir.

Int. : *Vous mettez l'accent sur le savoir-être bien plus que sur un quelconque savoir ou savoir faire. Avez-vous vécu des crises importantes dans votre vie ? Avez-vous formalisé ces processus d'apprentissage que vous avez vécus ?*

A. D. : Oui, bien sûr. C'est ce qui me permet d'aimer les problèmes, de les chercher même. Si je ne trouve pas le problème, ça m'inquiète. Quand je le trouve, ça me rassure, ça veut dire que j'ai quelque part touché le réel : ça résiste. D'ordinaire les gens évitent plutôt les problèmes, ils préfèrent apporter tout de suite des solutions : "To fix it", comme disent les Américains.

Que transposer ?

Int. : *On vous propose maintenant la restructuration du secteur de l'électricité au Maroc.*

A. D. : Mon travail a été reconnu et j'en suis très fier, pas seulement pour moi, mais également pour les mineurs. Ils en sont d'ailleurs très fiers eux-mêmes parce qu'ils considèrent que c'est grâce à eux que j'ai eu cette proposition.

Int. : *Dans cette nouvelle entreprise allez-vous appliquer la même démarche ?*

A. D. : Y a-t-il une méthode que l'on puisse répéter ? J'espère bien que certaines choses puissent être transférées : un certain savoir-faire (encore que je me méfie de la répétition), quelques leviers psychologiques généraux (encore que les cultures d'entreprise diffèrent), quelques outils de mobilisation. Les gens réagissent aux mêmes choses : la fierté, le désir de se mobiliser, et d'être reconnu. Au delà des techniques, ce qui importe c'est de mettre en place les processus de vie.

Int. : *J'ai observé que, dans les problèmes de gestion, il y a quatre regards disposant d'une certaine autonomie : la matière, les personnes, les institutions, et le sacré. Quant au réel, c'est ce qui résiste, et cela change selon les entreprises.*

Vous avez agi de manière prioritaire sur deux niveaux : les personnes (vous avez écarté les barbons et donné du pouvoir aux compétents), et le sacré, c'est-à-dire les évidences, le vocabulaire, les rites, tout ce qui fait que les gens lisent leur existence avec certaines lunettes. Mais pour autant, vous n'avez pas négligé les autres niveaux. Vous avez passé des heures au fond et vous avez su vous imposer, vigoureusement face aux institutions. Les choses marchent quand les quatre niveaux sont à peu près en harmonie. Je pense, par exemple, que dans les Houillères du Nord au moment de leur déclin final, les niveaux étaient tellement décalés qu'aucune force humaine n'aurait été capable de les mettre en phase.

C'est avec ces quatre niveaux que je voudrais vous critiquer sur un seul point. Dire que les personnes sont les mêmes dans les charbonnages et l'électricité est une hypothèse fort difficile à vérifier. Je vais vous donner deux différences frappantes dans le cas français.

Un mineur est dans le pragmatique non formalisé : le charbon, ça tombe comme ça tombe et un marteau-piqueur, ça rentre quand ça rentre. L'électricien vit dans la plus parfaite des sciences : $V=RI$ Les électriciens sont convaincus qu'ils gèrent une industrie reposant sur une science exacte, au point de croire que l'économie est une science exacte. Tous les manuels de calcul économique parlent d'électricité : nous avons tous appris la comparaison entre la centrale hydraulique et la centrale thermique. L'électricien vit dans un monde où l'esprit domine la matière, alors que dans la mine, personne n'ose dire une chose pareille. Deuxième point, le statut. Le statut du mineur est un pantalon mou à côté de l'armure de l'électricien pour qui tout ce qui va lui arriver dans sa carrière est précisément défini. Et puis, pour prolonger votre métaphore, l'électricité a un nœud beaucoup plus coulant que le charbon : on ne peut pas s'arrêter d'en produire, contrairement au charbon.

Quand on s'adresse à quelqu'un n'a-t-on pas face à soi une conjoncture particulière de ces quatre niveaux plutôt qu'une personne qui réagit en fonction de problèmes personnels ?

A. D. : L'analyse de ces quatre niveaux, dans la situation de l'après-coup où nous sommes, me paraît très pertinente. Instinctivement, j'ai touché à ces quatre niveaux et effectivement, il faut en trouver l'agencement optimal pour que cela marche. On ne peut pas faire d'impasse. Quand je dis qu'il y a transférabilité de certains savoir-faire et une certaine universalité des hommes, je pense plutôt en termes psycho-sociaux. Je pense qu'il y a un universel quelque part.. Quand

vous dites : "le réel, c'est ce qui résiste", ça c'est universel. A ce niveau là, c'est partout la même chose, c'est une dimension structurante.

Int. : *Vous parlez, non comme un ingénieur, mais comme un contremaître de la mine : intégrer une telle quantité d'expériences et de combinatoires de la gestion des quatre niveaux vous donne l'impression que c'est pareil. Mais cela ne se formalise pas. Vous ne pouvez notamment pas l'enseigner à un étudiant.*

A. D. : Souvent on comprend mieux en faisant passer ces connaissances par des paraboles plutôt qu'en cherchant à rationaliser. On en revient à ce concept de Schön qui me paraît très pertinent de "théorie-dans-l'action". La théorie pratiquée n'est pas facile à rationaliser, on court sans arrêt le risque de se tromper, de passer à côté, d'utiliser des mots qui ne correspondent pas exactement, voire même de vouloir faire des émules...

Int. : *Quand on dirige, on ne sait rien par rapport à l'ensemble des gens qui savent ; on croit savoir. Il s'agit de comprendre ce que les gens savent faire, et ça ne se comprend que sur le terrain, pas dans un bureau.*

A. D. : Tout-à-fait et je me démarque absolument du "Y a qu'à". Il ne s'agit pas de préférer un savoir clos (celui du gestionnaire ou du psycho-sociologue) à un autre savoir clos (celui de l'ingénieur). Passer d'une mythification à une autre ne fait guère avancer. Il ne s'agit même pas de question de courage personnel (encore qu'il en faille). Parfois des gens lisent ou entendent une expérience, ils veulent l'imiter et échouent. Ils manquent le vrai problème, qui est beaucoup plus subtil : comment savoir ce qu'on fait ? Comment savoir ce qu'on sait ? Comment savoir ce qu'on est ?

Paradoxalement, la mise en œuvre a précédé la théorie : j'ai fait des choses, j'ai expérimenté et je voudrais bien maintenant comprendre ce que j'ai fait, mieux formuler ce que je sais déjà. Je vois cela plus comme une réflexion au deuxième degré : réflexion sur une "théorie pratiquée", sur ma réflexion dans l'action. Sans perdre de vue que tout cela doit retourner sur la pratique : mon intérêt est de créer des événements et pas simplement de les observer, il ne réside pas seulement dans l'action mais dans la manière de créer de l'action.

Int. : *Le savoir, ça sert, et le savoir-faire, ça s'apprend. Le contremaître de la mine a une prodigieuse habileté tant que les données changent peu. Mais, si là où on exploitait au marteau-piqueur on passe à l'explosif, il est perdu. Le maniement de l'explosif demande des connaissances théoriques : une explosion est un phénomène d'une grande abstraction. Il faut savoir qu'une roche ne se brise pas à la compression mais à la traction. On peut certes l'apprendre par la pratique, en dix ans, mais un ingénieur qui maîtrise les schémas de la mécanique rationnelle va le comprendre en peu de temps. A données peu variables, c'est le savoir-faire qui l'emporte. En fait un ingénieur connaît bien les problèmes mais pas les solutions, le contremaître c'est le contraire.*

Comment faire alors pour enseigner ce savoir-faire qui ne s'apprend pas ? Par un procédé très rude, qui casse les chaînes qui empêchent l'acquisition du savoir-faire. On confronte les étudiants à de vraies épreuves, dans de vrais terrains. On les regarde faire, on les écoute expliquer ce qu'ils font et on use leurs résistances. Ça n'est peut-être pas apprendre, mais c'est en tout cas ce qui y prépare le mieux.

A. D. : Il me semble pour conclure que l'on retrouve un invariant : la nature humaine est toujours la même, une fois qu'on a gratté la pellicule culturelle. Les gens ont un désir éperdu de reconnaissance, c'est universel même si les modalités pour y parvenir diffèrent. Et les hommes, dans les situations d'urgence, se ressemblent et se rassemblent. C'est ce qui reste ... lorsqu'il ne reste rien.