



Introduction

Initiées par BlueBirds, les Rencontres DRH ont vocation à créer un espace d'échange privilégié entre directions des Ressources Humaines, autour de thématiques stratégiques qui transforment concrètement le métier et les organisations. Pensées comme des rencontres en comité restreint, entre pairs, elles visent à favoriser des discussions ouvertes, directes et confidentielles, loin des discours théoriques ou des postures convenues.

L'ambition de ces rencontres est double : permettre aux DRH de partager sans langue de bois les problématiques auxquelles ils sont confrontés, et leur apporter une valeur ajoutée immédiatement exploitable, à travers des retours d'expérience concrets, des arbitrages assumés et des enseignements opérationnels. Chaque session donne ainsi lieu à un livrable de synthèse, conçu comme un support de réflexion et d'aide à la décision.

Cette deuxième édition a réuni des DRH autour d'un sujet qui revient dans toutes les organisations : la culture d'entreprise comme levier de performance durable. La matinée a été animée par Dounia Zellou, qui accompagne les dirigeants sur les enjeux de leadership et de transformation des cultures organisationnelles.

La restitution qui suit synthétise les enseignements clés issus de cette matinée.

La culture d'entreprise : un levier stratégique sous-estimé

La culture d'entreprise est souvent perçue comme un sujet "soft", relégué derrière les enjeux de performance, de process ou de compétences. La matinée a permis de repositionner ce regard : la culture n'est pas ce qu'on affiche, c'est ce qu'on fait quand personne ne regarde. Le décalage entre la culture proclamée et la culture vécue est précisément là que se logent les coûts cachés les plus élevés pour une organisation.

Dounia Zellou a introduit la notion d'entropie culturelle pour désigner tout ce temps de procrastination, de discussions improductives et de perte d'énergie qui résultent d'un désalignement entre les valeurs affichées et les comportements réels. Cette entropie est mesurable — et coûteuse. Elle se manifeste par la méfiance, la peur de l'erreur, les non-dits et les décisions prises en coulisses. Elle s'auto-entretient : les comportements déviants non traités deviennent la norme, puis la culture.

●● **“La culture ne se proclame pas. Elle se vit — ou elle se subit.”**

Dounia Zellou

Transformation du leadership et des cultures organisationnelles

L'exemplarité des leaders : le levier le plus sous-estimé

La culture d'une organisation émane fortement des comportements de ses dirigeants — bien plus que de ses valeurs affichées. Un dirigeant qui impose une culture de la peur crée, sans le vouloir, un modèle que ses managers reproduisent en cascade.

Les nouvelles générations de collaborateurs n'acceptent plus certains comportements managériaux. Là où les précédentes pouvaient rester malgré tout, elles choisissent aujourd'hui de partir. Face à cela, une approche intégrale s'impose pour engager des transformations profondes et

durables. Cela implique un travail en profondeur sur les croyances individuelles et collectives, afin de faire évoluer les postures et les comportements managériaux. Pour un impact réel, ces transformations doivent être initiées au plus haut niveau de l'organisation. Travailler avec les dirigeants et les COMEX — les véritables "pilotes" — est essentiel, car ce sont eux qui donnent la direction et insufflent, par leur posture et leurs comportements, la dynamique culturelle de l'entreprise.

La culture du feedback : un impensé dans les organisations marocaines

Ce sujet a émergé spontanément comme l'un des angles morts les plus cités par les participants. Plusieurs constats ont été partagés :

- Les évaluations à 360° restent encore peu répandues. L'évaluation par ses équipes reste souvent vécue comme une mise en cause de la légitimité, alors qu'elle pourrait constituer un levier majeur de croissance individuelle et collective.
- Un feedback mal conduit peut laisser des traces durables : les collaborateurs s'autocensurent, retiennent leurs idées, n'osent plus signaler les problèmes et leur potentiel s'en trouve freiné - au détriment de la performance collective.
- La Communication Non Violente (CNV) permet de créer un cadre sécurisé — mais nécessite une formation réelle, pas une sensibilisation superficielle.
- Outil mentionné : le Leadership Circle Profile, assessment 360° à 15-30 répondants, permettant d'identifier les compétences créatives du leader et les tendances réactives qui peuvent freiner son impact. Il permet d'identifier les croyances sous-jacentes qui influencent les postures managériales et le potentiel de leadership.

Un cas concret partagé : un manager en rupture avec un collaborateur a, après une formation à la CNV, rouvert une conversation qui a transformé la situation. Six mois plus tard, le collaborateur était resté et sa performance avait changé.

Les rituels comme infrastructure culturelle

La culture ne vit pas dans les valeurs déclarées — elle vit dans les rituels. C'est l'un des points les plus concrets de la matinée.

- Rituels de célébration : célébrer les succès collectifs et les individus (anniversaires, contrats signés, étapes). Exemple cité : un hôtel qui affiche chaque mois la liste des collaborateurs fêtant leur anniversaire, visible de tous.
- Rituels d'onboarding : plusieurs participants ont mentionné l'absence ou la faiblesse de l'intégration. Un programme d'un mois incluant formations, rencontre avec le COMEX et team building a montré un impact mesurable sur la rétention.
- Rituels de cohésion : sports collectifs, after-work, semi-marathons. Ces moments créent des liens qui se réactivent dans les moments de crise.

- Rituels d'innovation : partenariats avec des universités, espaces de créativité, croisement intergénérationnel.

Les rituels ne fonctionnent que s'ils sont sincères et cohérents avec la culture vécue. Un rituel de célébration dans une organisation où la culture réelle est punitive aggrave le désalignement et génère du cynisme. En revanche, des rituels authentiques — célébrer les succès collectifs, marquer les étapes, reconnaître les individus — ancrent durablement l'énergie de réussite dans les équipes.

MESSAGES CLÉS À RETENIR

- La culture n'est pas ce qu'on affiche — elle se révèle dans ce que l'on fait quand personne ne regarde.
- La transformation culturelle commence au sommet : elle s'incarne dans le leadership.
- Les rituels sont l'infrastructure de la culture : sans eux, les valeurs restent des mots.
- Le feedback structuré constitue un levier essentiel de transformation des individus de des organisations.
- Le décalage entre culture affichée et culture vécue coûte cher aux organisations.
- Le courage managérial — confronter, décider, s'exprimer avec conviction et authenticité — est une compétence clé pour permettre aux systèmes d'évoluer.
- Mieux lire l'histoire de sa culture, c'est déjà commencer à la faire évoluer.

Le décalage entre culture affichée et culture vécue

Plusieurs témoignages de la salle ont illustré la fracture entre ce que les organisations communiquent et ce que vivent concrètement les collaborateurs. Une marque employeur déconnectée de la réalité interne est contre-productive : elle attire des profils qui repartent dès qu'ils découvrent l'écart — accélérant le turnover et dégradant la réputation. À l'inverse, une culture incarnée — où les valeurs se traduisent concrètement à tous les niveaux du système et se vivent au quotidien — crée une dynamique profondément différente. Elle renforce le sentiment d'appartenance, nourrit la qualité des relations et soutient un engagement plus durable.

Points de vigilance spécifiques au contexte marocain

Dans de nombreuses organisations, le courage managérial reste encore un défi : dire les choses avec clarté et authenticité, donner un feedback juste et avec finesse, exprimer les désaccords et mener des conversations difficiles sans escalade émotionnelle ni rapport de force demeure délicat.

Les désaccords s'évitent, les conversations sensibles se repoussent, et le feedback reste souvent implicite, édulcoré — voire absent.

La verticalité hiérarchique freine souvent la culture du feedback montant : les collaborateurs n'osent pas interpeller leurs managers, et les évaluations ascendantes sont quasi inexistantes.

La dimension "société de paraître" peut conduire les organisations à soigner la communication externe au détriment de la réalité interne. Dounia Zellou a noté que le Maroc dispose d'atouts culturels réels — sens communautaire, loyauté, engagement au service du collectif — qui méritent d'être mobilisés dans les démarches de transformation.

Leviers d'action prioritaires

À partir des échanges et de l'expertise de Dounia Zellou, voici les leviers identifiés comme prioritaires — classés par niveau d'intervention.

- **Court terme (0–3 mois)** : diagnostiquer la culture existante, auditer les rituels en place, former les managers au feedback (CNV, gestion émotionnelle, pratique de cas concrets).
- **Moyen terme (3–12 mois)** : engager le top management dans un programme de leadership et de transformation culturelle
- **Long terme (12 mois et au-delà)** : aligner la culture de l'organisation sur sa vision et ses enjeux stratégiques (système RH : évaluation, promotion, reconnaissance — ces outils doivent récompenser les comportements alignés avec les valeurs, pas seulement la performance court terme), institutionnaliser le feedback, créer un référentiel managérial vivant (pas un document, mais un cadre partagé, incarné, régulièrement remis en question).

Éclairages issus des échanges avec la salle

Un participant a décrit comment la mission RSE et la contribution à la transition énergétique servent de ciment identitaire — créant un sentiment d'appartenance que les salaires seuls ne peuvent pas produire. L'organisation avait formalisé ses valeurs via une démarche de marque employeur et observé que le sens du métier restait le premier moteur de l'engagement.

Le sujet du télétravail a émergé comme un miroir de la culture managériale. Les managers en mode méfiance créent des politiques punitives qui génèrent du présentisme sans engagement. Les organisations qui ont su responsabiliser les collaborateurs plutôt que les contrôler ont mieux traversé la transition.

Un message fort ressort : la transformation culturelle n'est pas un projet parmi d'autres. C'est le substrat de tous les autres projets de transformation.

À PROPOS DE **BLUEBIRDS**

LA CONFIANCE AU SERVICE DE LA RÉUSSITE

Fondée en 2016, **BlueBirds** est née de la prise de conscience par Martin Videlaïne (CEO et fondateur) de la révolution du travail dans les pays anglo-saxons et en Allemagne.

BlueBirds fédère aujourd'hui **plus de 7000 indépendants** à haute valeur ajoutée dont l'animation grandit elle aussi chaque jour. Nous accompagnons **plus de 200 clients** au global, principalement des **grands groupes internationaux, des ETI, des fonds d'investissement et des cabinets de conseil**.

Présente en **Afrique du Nord, en Europe et au Moyen-Orient**, BlueBirds a ouvert son premier bureau à l'international à **Casablanca en 2020**, afin d'accompagner les entreprises de la région sur leurs enjeux de transformation et de structuration.

Le bureau Maroc est dirigé par **Siham Sentissi, Managing Partner**, et s'appuie sur une communauté de **plus de 400 indépendants au Maroc**, mobilisables sur des missions locales ou internationales.



Siham SENTISSI
siham.sentissi@bluebirds.partners
+212 6 61 39 46 13