

## Canevas : Comment : Culture

### « Concevoir et piloter une culture au service de votre entreprise »

Ce canevas vous aide à rendre visible et concrète la culture de votre organisation, souvent perçue comme diffuse ou implicite. Il permet de cartographier les règles du jeu, les pratiques, les systèmes et les comportements qui structurent réellement le fonctionnement collectif au quotidien. En le travaillant, vous pouvez aligner votre culture avec votre stratégie, renforcer l'attractivité pour les talents et soutenir la coopération interne. L'objectif est de passer d'une culture subie à une culture consciemment travaillée comme un véritable actif stratégique.

<b>Modèle de gouvernance</b>	<b>Structure organisationnelle</b>	<b>Systèmes de contrôle</b>
<i>Qui décide et selon quelles règles ?</i>	<i>Comment est structurée l'entreprise ?</i>	<i>Comment mesurer ce qui est réalisé ?</i>
<b>Principes d'action</b>	<b>Circulation de l'information</b>	<b>Climat social</b>
<i>Quelles sont les règles et comportements appréciés ?</i>	<i>Comment l'information circule-t-elle dans l'entreprise ?</i>	<i>Quel est le climat de travail dans l'entreprise ?</i>
<b>Modes de collaboration</b>	<b>Intelligence collective</b>	<b>Processus clés</b>
<i>Comment travaille-t-on ensemble ?</i>	<i>Comment mobilise-t-on l'intelligence collective ?</i>	<i>Quelles sont les activités cruciales de l'entreprise ?</i>

### Ce que ce canevas aide à clarifier

- Qui décide, comment, et avec quels contre-pouvoirs.
- Comment l'organisation est structurée et coordonnée dans les faits.
- Ce qui est réellement mesuré, suivi et valorisé.
- Quels comportements sont encouragés, tolérés ou découragés.
- Comment circulent l'information, les connaissances et les feedbacks.
- Dans quel climat social et avec quels modes de collaboration et d'intelligence collective s'exerce le travail.
- Quels processus sont vraiment clés pour créer de la valeur et assurer la qualité.

### Comment il est structuré

Le canevas se compose de neuf blocs qui couvrent les grandes dimensions culturelles de l'organisation. Les blocs "Modèle de gouvernance", "Structure organisationnelle" et "Systèmes de contrôle" décrivent les

cadres formels qui orientent les décisions et les comportements. “Principes d’action”, “Circulation de l’information” et “Climat social” abordent les aspects plus relationnels et émotionnels du fonctionnement quotidien. “Modes de collaboration”, “Intelligence collective” et “Processus clés” traduisent la culture dans la manière concrète de travailler ensemble et de produire de la valeur. L’ensemble offre une vue systémique et praticable de votre culture.

## Les blocs du canevas

### 1. Modèle de gouvernance

**Question : Qui décide et selon quelles règles ?**

Ce bloc clarifie comment le pouvoir de décision est réparti et exercé : qui décide de quoi, avec quels modes de décision (unilatéral, consultatif, participatif, par consentement) et quelles instances de gouvernance interviennent. Il vous invite à préciser la place des différentes parties prenantes et les marges d’autonomie laissées aux équipes. En le travaillant, vous identifiez les zones de flou, les tensions éventuelles et les ajustements nécessaires pour rendre les règles du jeu lisibles et légitimes.

### 2. Structure organisationnelle

**Question : Comment est structurée l’entreprise ?**

Vous décrivez ici l’architecture de votre organisation : nombre de niveaux hiérarchiques, répartition des rôles, existence éventuelle de structures matricielles, en réseau ou en unités autonomes. Ce bloc montre comment cette structure influence la rapidité de décision, la fluidité de communication et la capacité d’adaptation. Il vous aide à vérifier si votre structure est encore adaptée à votre taille, à votre stratégie et à vos modes de travail actuels.

### 3. Systèmes de contrôle

**Question : Comment mesurer ce qui est réalisé ?**

Ce bloc recense les dispositifs par lesquels vous mesurez et pilotez la performance : indicateurs stratégiques, suivis opérationnels, évaluations individuelles, contrôles financiers et qualité. Il met en lumière ce qui est vraiment regardé et ce que cela induit comme comportements chez les équipes. Il vous permet de questionner le bon dosage entre contrôle et confiance, de simplifier ou de réorienter vos métriques pour qu’elles soutiennent votre stratégie plutôt que de créer de la lourdeur ou du “jeu” avec les chiffres.

### 4. Principes d’action

**Question : Quelles sont les règles et comportements appréciés ?**

Vous formalisez ici les règles de comportement explicites ou implicites qui définissent “comment on agit chez nous”. Il s’agit de choisir quelques principes concrets, observables, qui traduisent vos valeurs dans la pratique : ce qui est encouragé, ce qui est découragé. Ce bloc invite aussi à vérifier la cohérence entre les principes affichés et ce qui est réellement pris en compte dans le management, le recrutement ou la reconnaissance.

### 5. Circulation de l’information

**Question : Comment l’information circule-t-elle dans l’entreprise ?**

Ce bloc décrit la manière dont l’information se crée, se partage et se capitalise : canaux utilisés, niveau de transparence, pratiques de feedback, outils numériques, équilibre entre ouverture et confidentialité. Il met en évidence les zones de silos, de rétention ou au contraire de transparence assumée. En le clarifiant, vous pouvez renforcer la capacité d’apprentissage collectif, l’alignement stratégique et la réactivité face aux changements.

## 6. Climat social

### *Question : Quel est le climat de travail dans l'entreprise ?*

Vous vous penchez ici sur l'ambiance ressentie par les collaborateurs : niveau de confiance, sécurité psychologique, qualité de vie au travail, gestion des conflits, reconnaissance. Ce bloc vous incite à combiner données factuelles (turnover, absentéisme, enquêtes) et signaux plus informels. Il sert de baromètre de santé organisationnelle et aide à prioriser des actions concrètes pour préserver ou restaurer un climat favorable à l'engagement et à la performance.

## 7. Modes de collaboration

### *Question : Comment travaille-t-on ensemble ?*

Ce bloc détaille les pratiques concrètes de travail collectif : répartition des responsabilités, niveau d'autonomie, formes de travail en équipe, usage des outils collaboratifs, degré de transversalité. Il permet de voir si vos modes de collaboration sont alignés avec vos ambitions (agilité, qualité, innovation) ou s'ils restent freinés par des habitudes en silos. Vous pouvez ainsi ajuster rituels, outils et règles de fonctionnement pour soutenir une coopération plus fluide et efficace.

## 8. Intelligence collective

### *Question : Comment mobilise-t-on l'intelligence collective ?*

Vous explorez ici la façon dont l'organisation fait émerger et valorise les idées, les savoirs et les points de vue de ses membres. Ce bloc recense les dispositifs de cocréation, d'innovation participative, de communautés de pratique, de partage d'expérience et de formation interne. Il vous aide à identifier là où l'intelligence collective est déjà vivante, là où elle est freinée, et quelles nouvelles pratiques pourraient être introduites pour traiter mieux les sujets complexes et innovants.

## 9. Processus clés

### *Question : Quelles sont les activités cruciales de l'entreprise ?*

Ce bloc vise à cartographier les processus les plus importants pour votre création de valeur : commerciaux, de production, de livraison, d'*onboarding*, d'innovation, de support. Pour chacun, vous précisez les étapes majeures, les responsables, les points de contrôle et les indicateurs de performance. Cela permet de relier la culture à la manière dont le travail est réellement organisé, standardisé ou non, et d'identifier où une meilleure formalisation ou une simplification serait utile.

## Conseils d'utilisation

- Impliquez des personnes de niveaux et de fonctions différents pour obtenir une vision fidèle de la culture vécue.
- Distinguez clairement "ce qui est sur le papier" de "ce qui se passe vraiment" dans chaque bloc.
- Acceptez que le diagnostic soit imparfait au départ : l'important est d'ouvrir la discussion, pas d'avoir raison sur tout.
- Priorisez ensuite deux ou trois blocs clés à travailler, plutôt que de vouloir tout transformer en même temps.
- Utilisez ce canevas comme support de dialogue régulier (séminaires, revues annuelles) pour suivre l'évolution de votre culture.

## Parcours de réflexion suggéré

Le canevas peut se remplir bloc par bloc, mais il est souvent plus puissant de partir des cadres formels, puis de descendre vers les pratiques vécues et les processus concrets. Voici une séquence possible.

### 1 : Clarifier les cadres formels de décision et de structure

Commencez par “Modèle de gouvernance”, “Structure organisationnelle” et “Systèmes de contrôle”. Vous posez ainsi les bases : qui décide, comment l’organisation est structurée, ce qui est mesuré et piloté. Cela permet de voir si vos cadres formels soutiennent ou freinent la culture souhaitée.

## 2 : Explorer les comportements et le vécu quotidien

Poursuivez avec “Principes d’action”, “Circulation de l’information” et “Climat social”. Vous faites émerger la réalité du terrain : ce qui est vraiment encouragé, la façon dont on se parle, l’ambiance ressentie. Cette étape met en lumière les décalages éventuels entre discours officiel et culture vécue.

## 3 : Observer comment on travaille et apprend ensemble

Travaillez ensuite “Modes de collaboration” et “Intelligence collective” pour comprendre comment les équipes coopèrent, innovent et apprennent. Vous identifiez les rituels, outils et espaces qui favorisent la coopération, ainsi que les freins à lever pour mieux mobiliser les forces collectives.

## 4 : Ancrer la culture dans les processus clés

Terminez par “Processus clés” en cartographiant les activités cruciales qui expriment au quotidien votre culture (vente, production, *onboarding*, innovation, etc.). À partir de tout ce que vous avez compris, vous choisissez des processus prioritaires à ajuster pour rendre votre culture plus cohérente, lisible et soutenable dans le temps.

Cette séquence n’est pas obligatoire, mais elle offre un fil conducteur simple : partir des cadres de décision, regarder la réalité des comportements et du climat, comprendre comment on collabore et on apprend, puis ancrer les évolutions dans les processus qui font tourner l’organisation.

## Prolongement dans la plateforme

Cette fiche donne une vue d’ensemble du canevas Culture et de la logique de remplissage de chacun de ses blocs. Dans la plateforme, le travail peut aller plus loin grâce aux textes d’aide détaillés, aux autres canevas liés et à une exploration plus progressive de la cohérence entre votre culture, votre stratégie et vos modes d’organisation.

1. Allez sur <https://coach.my-sbm.ch/>.
2. Créez votre compte.
3. Utilisez le menu « Modélisation » et poursuivez votre exploration.