📘 FICHE 11 — CULTURE D'ENTREPRISE & ALIGNEMENT HUMAIN

Système de Leadership Cap Scaling™

---

1 — Définition (version CapScaling™)

La culture d'entreprise, ce n'est pas ce qui est écrit sur les murs.
Ce n'est pas un poster, un slogan ou une page "Valeurs" sur un site carrière.

👉 **La culture d'entreprise, c'est ce que l'on ressent quand on met un pied dans l'entreprise.**

C'est :

- l'énergie qu'on perçoit ;
- la manière dont les gens se parlent ;
- ce qui est normal… et ce qui ne l'est pas ;
- ce qui est encouragé… et ce qui est toléré.

La culture, ce sont des **comportements vécus**, pas des intentions affichées.

Elle se construit :

- dans les décisions,
- dans les rituels,
- dans ce que l'on accepte,
- dans ce que l'on refuse.

👉 **La culture, c'est une identité vivante.**

---

2 — Comment la culture se traduit concrètement au quotidien

A. Sur le terrain (équipes opérationnelles)

Une culture forte se voit immédiatement :

- les personnes se parlent naturellement ;

- l’entraide est spontanée ;
- les règles implicites sont connues ;
- le cadre est respecté sans avoir besoin de rappeler en permanence ;
- l’ambiance change selon les moments (calme, rush, concentration), mais reste saine.

Exemples concrets :

- un nouveau arrive, tout est prêt pour l’accueillir ;
- les équipes savent ce qui est acceptable ou non ;
- le feedback fait partie du quotidien, sans tension inutile.

B. À l’échelle des dirigeants / C-Level

La culture est toujours impulsée par le sommet.

Un dirigeant aligne la culture quand :

- ses décisions sont cohérentes avec les valeurs annoncées ;
- il incarne lui-même les comportements attendus ;
- il assume de sanctionner ce qui ne respecte pas le cadre culturel ;
- il explique les choix stratégiques et leurs impacts humains.

👉 **Une culture non incarnée par la direction n’existe pas.**

C. Dans la relation humaine

La culture se vit dans les détails :

- la ponctualité ;
- la manière de donner du feedback ;
- la gestion des conflits ;
- la façon d’accueillir un nouveau ;
- la manière de célébrer un succès ou d’assumer un échec.

La culture est une **règle de vie collective**, pas un concept abstrait.

---

3 — Bénéfices (ROI humain & business)

A. Pour les équipes

- Sentiment d’appartenance fort
- Sécurité psychologique
- Plus de confiance entre collègues
- Moins de tensions latentes
- Plus d’engagement durable

B. Pour l’entreprise

- Baisse du turnover
- Meilleure rétention des talents
- Plus de cohérence dans l’exécution
- Meilleure réputation employeur
- Performance plus stable dans le temps

C. Pour les dirigeants

- Moins de micro-management
- Plus d’autonomie réelle des équipes
- Moins de conflits non traités
- Plus de fluidité organisationnelle

👉 **Une culture forte agit comme un système d’auto-régulation.**

---

4 — Limites & erreurs courantes

❌ Erreur 1 — Confondre culture et communication

Afficher des valeurs sans les incarner crée du cynisme.

Garde-fou :
Les comportements priment toujours sur les discours.

❌ Erreur 2 — Tolérer l’incohérence

Tolérer un comportement contraire aux valeurs, c’est l’installer comme norme.

Garde-fou :
Ce que tu tolères devient ta culture.

❌ Erreur 3 — Croire que la culture est “naturelle”

La culture se construit volontairement, ou elle se dégrade.

Garde-fou :
Nommer, expliquer, répéter, incarner.

❌ Erreur 4 — Faire de la culture par contrainte légale

RSE, QVT, bien-être “par obligation” → culture artificielle.

Garde-fou :
Une culture sincère est vécue, pas imposée.

---

5 — Checklist opérationnelle CapScaling™

🔹 **Pour construire une culture forte**

- Les valeurs sont-elles incarnées au quotidien ?
- Les règles implicites sont-elles claires ?
- Les comportements attendus sont-ils visibles ?
- Les écarts sont-ils traités rapidement ?
- Les décisions sont-elles cohérentes avec la culture annoncée ?

🔹 **Pour tester la culture**

- Que ressent un nouveau collaborateur après 48h ?
- Que se passe-t-il quand quelqu’un sort du cadre ?
- Comment sont gérés les succès et les erreurs ?

---

6 — Scripts de phrases

Alignement culturel

- “Ce comportement n’est pas aligné avec notre culture.”
- “Ici, on fonctionne comme ça.”

Cadre & tolérance

- “Ce n’est pas négociable.”
- “Ce point fait partie de nos règles de vie collective.”

Rappel des valeurs

- “Cette décision est cohérente avec ce qu’on veut incarner.”
- “Si on tolère ça, on change de culture.”

---

7 — Mini-histoire personnelle (morale d’expérience)

Chez Leroy Merlin, la culture du partage était omniprésente.

Les décisions budgétaires, les primes, les résultats étaient expliqués.
Les équipes savaient pourquoi un trimestre était meilleur qu'un autre.

Résultat :

- plus d'adhésion,
- plus d'engagement,
- plus de responsabilisation.

👉 **Quand les équipes comprennent, elles s'impliquent.**

---

8 — Recherches scientifiques & psychologie sociale

🔷 8.1. Sécurité psychologique & performance

(Amy Edmondson – Harvard Business School)

Protocole :
Études longitudinales menées sur plusieurs équipes hospitalières et entreprises, analysant les comportements, la prise de parole et la performance collective.

Observations :

- Les équipes avec une forte sécurité psychologique prennent plus d'initiatives.
- Elles commettent moins d'erreurs critiques à long terme.

Données clés :
Les équipes psychologiquement sûres performent jusqu'à **27% mieux** sur les indicateurs de qualité.

Lecture CapScaling™ :
La culture crée la sécurité nécessaire à la performance.

🔷 8.2. Appartenance & comportement humain

(Roy Baumeister & Mark Leary, 1995)

Protocole :
Analyse de multiples expériences comportementales sur le besoin fondamental d'appartenance.

Observations :

- Le sentiment d'appartenance augmente la motivation, la coopération et l'engagement.

- L’exclusion ou l’absence de lien augmente le stress et la démotivation.

Lecture CapScaling™ :
Une culture forte nourrit un besoin humain fondamental.

🔷 8.3. Normes sociales & comportement

(Robert Cialdini – Influence & persuasion)

Protocole :
Études sur l’impact des normes sociales implicites sur les comportements individuels.

Observations :

- Les individus adaptent leur comportement à ce qui est perçu comme “normal”.
- Les normes implicites ont plus d’impact que les règles écrites.

Lecture CapScaling™ :
La culture est plus puissante que n’importe quel règlement.

🎯 Conclusion CapScaling™

👉 **La culture, c’est ce qui reste quand personne ne regarde.**
👉 **Ce que tu tolères te définit.**
👉 **Ce que tu incarnes se diffuse.**

Une culture forte n’est jamais un hasard.
C’est une décision managériale.