

# CULTURE ET PERFORMANCE

## Le guide pratique pour les dirigeants de PME

*Comment rendre votre culture mesurable et votre performance actionnable. En même temps.*

Par **Julie Saffery** | ReShape TRUST  
Experte certifiée VALYOU et KIPYAI

Culture

Performance

# Table des matières

01

---

## **Introduction**

Pourquoi la performance durable naît de l'alignement entre culture et performance.

03

---

## **Chapitre 2 — Le problème des KPI déconnectés**

Pourquoi les systèmes de KPI échouent, la loi de Goodhart, et ce qu'un bon système devrait faire.

05

---

## **Chapitre 4 — Un cas concret : de 72% à 85% en 4 mois**

Contexte, diagnostic, déploiement, résultats et leçons essentielles.

02

---

## **Chapitre 1 — Le problème de la culture sans comportements**

La dissonance culturelle, le mythe de la valeur naturellement vécue, et la traduction comportementale.

04

---

## **Chapitre 3 — La solution : aligner culture ET performance**

VALYOU et KIPIYAI : deux méthodologies complémentaires pour un alignement durable.

06

---

## **Chapitre 5 — Par où commencer ?**

Trois questions clés et une invitation à passer à l'action.

# Vous dirigez une organisation qui avance.

Vous avez des équipes engagées, des objectifs clairs, une vision qui vous porte. Et pourtant, quelque chose résiste.

Les tensions reviennent. Les meilleurs éléments partent sans vraiment expliquer pourquoi. Les réunions tournent en rond. Les indicateurs sont atteints, mais vous sentez que quelque chose ne va pas vraiment.

## Ce n'est pas un problème de personnes.

Ce n'est pas un manque de bonne volonté.

## C'est un problème de système.

Plus précisément, c'est le symptôme d'une organisation qui gère sa culture d'un côté et sa performance de l'autre. Comme si les deux n'avaient rien à voir.

**Or, ils ont tout à voir.**

### Culture forte, sans pilotage

Une belle équipe qui tourne en rond. Tout le monde s'apprécie. Personne n'avance vraiment.

### Pilotage fort, sans culture alignée

Une machine qui s'épuise. Les chiffres sont là. Les gens, de moins en moins.

### Les deux alignés

La performance durable, celle qui résiste aux crises, aux transitions et à la croissance.

Ce guide a été conçu pour vous aider à comprendre pourquoi cet alignement est si difficile à atteindre, et comment le construire concrètement, avec des méthodes éprouvées et des outils mesurables.

Pas de théorie. Pas de concepts abstraits. Un guide pratique, pour les dirigeants qui ont autre chose à faire que de lire des livres blancs de 50 pages.

Allons-y.

# Le problème de la culture sans comportements

Votre entreprise a des valeurs.

Elles sont probablement affichées quelque part. Sur votre site internet. Dans votre onboarding. Peut-être sur les murs de vos bureaux.

**Bienveillance**

**Excellence**

**Collaboration**

**Innovation**

Ce sont de beaux mots. Des mots qui ont du sens. Des mots que vous portez sincèrement.

## **Mais voici la question qui dérange :**

Est-ce que quelqu'un dans votre organisation pourrait vous dire, sans hésiter, ce que ces valeurs impliquent concrètement demain matin ?

Pas les valeurs elles-mêmes. Ce qu'elles impliquent. En actes. En comportements. Dans le quotidien.

Si la réponse est non, ou si vous n'êtes pas sûr, vous n'êtes pas seul. C'est le cas de la grande majorité des organisations que je rencontre. Et ce n'est pas un jugement. C'est un angle mort.

# La dissonance culturelle : quand ce qu'on dit ne correspond pas à ce qu'on vit

La dissonance culturelle, c'est l'écart entre ce qu'une organisation dit être et ce qu'elle est vraiment.

Et cet écart, il se voit.

Il se voit dans les comportements tolérés au quotidien. Dans les décisions prises sous pression. Dans ce que les managers font quand personne ne regarde. Dans la façon dont on traite quelqu'un qui échoue. Dans ce qu'on récompense vraiment, au-delà des discours.

Le problème avec la dissonance culturelle, c'est qu'elle s'installe silencieusement. Progressivement. Presque imperceptiblement. Jusqu'au jour où elle devient le vrai moteur de l'organisation. Pas les valeurs affichées. Les comportements tolérés.

Et là, les conséquences sont concrètes et mesurables :

## **Les meilleurs éléments partent**

Pas parce que le salaire est insuffisant. Parce qu'ils ne se reconnaissent plus dans ce que l'organisation dit être.

## **L'engagement chute**

Pas parce que les gens sont paresseux. Parce qu'ils sentent une incohérence qu'ils ne savent pas nommer.

## **Les tensions s'installent**

Pas parce que les personnes sont incompatibles. Parce qu'elles n'ont jamais défini ce que leurs valeurs communes impliquaient en actes.

# Le mythe de la valeur "naturellement vécue"

Il y a une croyance très répandue dans les organisations.

Si on choisit les bonnes valeurs, si on les communique bien, si on recrute des gens qui les partagent... elles vont naturellement s'incarner dans les comportements.

## C'est faux.

Pas parce que les gens sont de mauvaise volonté. Mais parce qu'une valeur est abstraite par nature. Et chaque personne l'interprète à sa façon.

Prenons "**la collaboration**". Une valeur que presque tout le monde porte.

Mais qu'est-ce que ça veut dire, collaborer, dans votre équipe, cette semaine ?

→ Partager une information sans qu'on vous la demande ?

→ Inviter quelqu'un d'une autre équipe à contribuer à votre réflexion avant de prendre une décision ?

→ Dire "je ne sais pas" et aller chercher ensemble ?

Ces trois comportements décrivent tous "la collaboration". Mais ils ne créent pas la même dynamique. Ni la même confiance. Ni la même culture.

Les conflits les plus douloureux que j'observe dans les équipes ne naissent pas de personnes aux valeurs opposées. Ils naissent de personnes qui partagent les mêmes valeurs mais qui ne les ont jamais traduites de la même façon.

# Ce qui change tout : la traduction comportementale

**Une valeur qui ne se traduit pas en comportement observable, c'est une intention. Pas une culture.**

Et une intention ne se mange pas. Ne se mesure pas. Ne se développe pas.

La traduction comportementale, c'est le processus qui consiste à répondre à cette question pour chaque valeur :

*"Concrètement, qu'est-ce qu'on attend de nos collaborateurs ? Quels actes précis, observables, répétables, incarnent cette valeur dans notre quotidien ?"*

Ce n'est pas un exercice rhétorique. C'est un exercice de clarté.

Et cette clarté change tout.

Quand les équipes savent exactement ce qu'on attend d'elles, pas en termes d'intentions mais en termes d'actes, quelque chose de fondamental se produit.



**L'ambiguïté disparaît**



**Les tensions diminuent**



**L'engagement monte**



**La culture devient un levier de performance réel**

C'est exactement ce que la méthode VALYOU permet de construire. Nous y reviendrons en détail au chapitre 4.

# Le problème des KPI déconnectés

Votre organisation a des KPI.

Un tableau de bord. Des objectifs trimestriels. Des chiffres à atteindre. Des réunions de suivi. Des reporting mensuels.

Et pourtant.

**Vos équipes ne se sentent pas vraiment pilotées.**

Elles se sentent **surveillées**.

Ce n'est pas la même chose.

Et quelque part, vous le sentez aussi. Les indicateurs sont atteints, mais les vrais problèmes persistent. Les comportements ne changent pas. La performance réelle, celle qui crée de la valeur durable, stagne.

Vous avez des KPI. Mais vous n'avez pas un système de performance.

**Ce n'est pas la même chose non plus.**

# Pourquoi la plupart des systèmes de KPI échouent

Il y a une raison simple et souvent ignorée pour laquelle les systèmes de KPI ne produisent pas les résultats attendus.

Ils mesurent des résultats. Pas des activités. Pas des missions. Pas ce qui crée vraiment la performance au quotidien.

Résultat ? Vos équipes optimisent pour le chiffre. Pas pour l'impact. Et vous perdez de vue ce qui compte vraiment.

Voici ce que j'observe régulièrement sur le terrain :

## **Les KPI changent chaque année**

Les équipes ne comprennent plus le fil conducteur. Elles exécutent sans comprendre pourquoi.

## **Les KPI sont définis par le management**

Les équipes ne se les approprient pas. Ils deviennent une contrainte, pas un outil.

## **Les KPI mesurent le passé**

Ils disent ce qui s'est passé, pas ce qui est en train de se passer. Quand le problème est visible dans les chiffres, il est souvent trop tard pour agir.

# La loi de Goodhart : quand l'indicateur devient l'objectif

Il y a une loi en économie comportementale qui s'appelle la loi de Goodhart.

Elle dit ceci :

*"Quand un indicateur devient un objectif, il cesse d'être une bonne mesure."*

Traduction concrète : dès que vos équipes savent qu'elles sont jugées sur un chiffre, elles trouvent le moyen d'atteindre ce chiffre. Pas forcément de créer la valeur que ce chiffre était censé mesurer.

Des exemples concrets que vous avez probablement déjà vécus :

## **Le commercial**

Fait du volume pour atteindre son quota, même si les clients signés ne sont pas rentables à long terme.

## **Le service client**

Ferme les tickets rapidement pour améliorer son temps de réponse, même si les problèmes ne sont pas vraiment résolus.

## **Le manager**

Déclare de bons scores d'engagement dans son équipe parce qu'il sait que c'est ce qu'on attend de lui.

Dans chacun de ces cas, l'indicateur est atteint. La performance réelle, non. C'est le piège classique d'un système de KPI mal construit. Et il est bien plus répandu qu'on ne le croit.

# Ce qu'un bon système de KPI devrait faire

Un bon système de KPI ne mesure pas juste ce que vos équipes produisent.

**Il mesure si ce qu'elles font au quotidien est aligné avec la mission réelle de l'organisation.**

C'est une différence fondamentale. Et c'est là que tout change.

Concrètement, un bon système de KPI répond à ces trois questions :

1

**Est-ce que nos équipes font les bonnes choses ?**

Les activités clés qui créent vraiment de la valeur sont-elles identifiées et mesurées ?

2

**Est-ce qu'elles les font bien ?**

La qualité, la fréquence et l'impact de ces activités sont-ils suivis ?

3

**Est-ce qu'elles comprennent le lien avec la mission ?**

Le sens est-il visible ? Les équipes savent-elles pourquoi leurs KPI existent ?

Quand ces trois questions trouvent une réponse claire, quelque chose de fondamental se produit dans vos équipes.

Elles cessent de subir leurs objectifs. Elles se les approprient. Elles comprennent pourquoi ils existent. Elles agissent sur les bons leviers. Et la performance réelle, pas juste les chiffres, progresse.

C'est exactement ce que la méthode KIPIYAI permet de construire. Nous y reviendrons en détail au chapitre 4.

# La solution : aligner culture ET performance

Vous avez maintenant une image claire des deux problèmes.

## **Culture sans comportements observables**

Reste une intention. Elle ne se manage pas, ne se mesure pas, ne se développe pas.

## **KPI déconnectés de la mission réelle**

Créent de la conformité, pas de la performance. Ils mesurent les chiffres, pas la valeur.

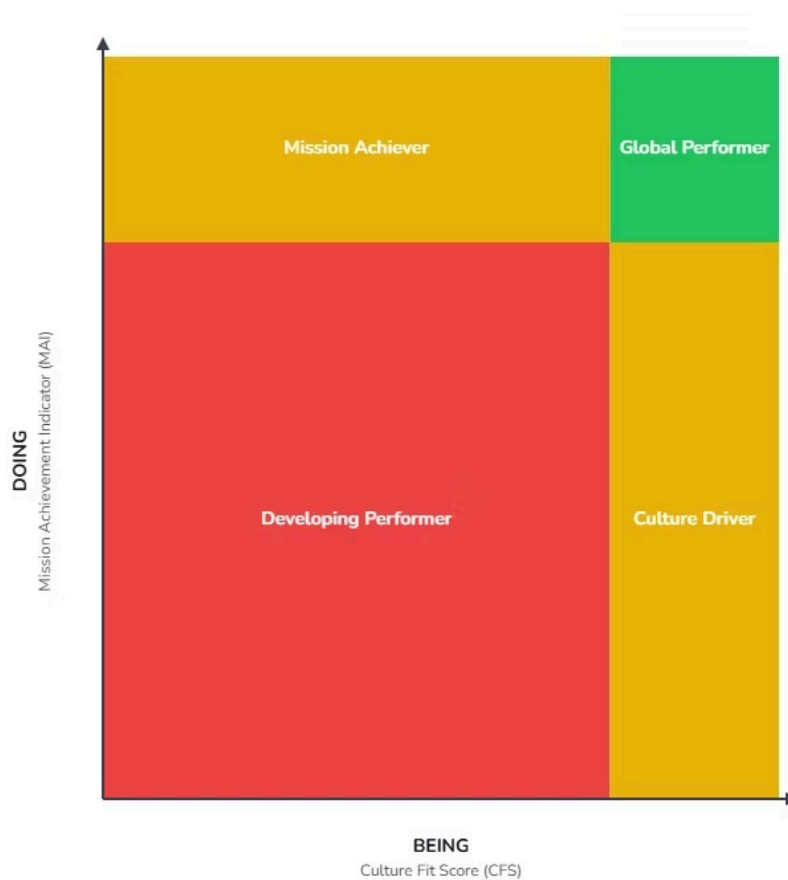
Ces deux problèmes semblent distincts. En réalité, ils sont les deux faces d'un même enjeu.

# Une organisation qui ne sait pas ce qu'elle attend de ses collaborateurs en termes de comportements ne sait pas non plus ce qu'elle attend d'eux en termes de résultats.

Et inversement.

La solution n'est donc pas de travailler sur la culture d'un côté et sur la performance de l'autre. La solution est de les aligner. Simultanément. Avec la même rigueur. Et les mêmes outils de mesure.

**C'est exactement ce que permettent les deux méthodologies que j'implémente : VALYOU et KIPIYAI.**



Ces deux approches, déployées ensemble, permettent de construire une organisation qui performe par clarté – et non par pression.

# VALYOU : rendre votre culture tangible et mesurable

VALYOU est une méthodologie structurée en 5 étapes qui permet de transformer vos valeurs en comportements observables, évaluables et actionnables.



**Le résultat :** une culture que vous pouvez voir, mesurer et améliorer en continu. Pas des valeurs sur un mur. Des comportements dans le quotidien.

# KIPIYAI : construire un système de KPI que vos équipes s'approprient

KIPIYAI est une méthodologie structurée en 4 étapes, boostée par l'intelligence artificielle, qui permet de construire un système de KPI aligné sur la mission réelle de chaque équipe.



## Capture — Les activités clés

On identifie les activités clés qui créent vraiment de la valeur dans votre organisation. Pas les tâches administratives. Les actes qui font avancer la mission. L'IA génère une première liste à partir du contexte de votre organisation, que vous affinez ensuite collectivement.



## Create — Les KPI

On crée des KPI précis, mesurables et conformes aux critères SMART, directement issus de vos activités clés. Chaque KPI a une définition claire, une formule de calcul, une fréquence de mesure et un responsable. En moins de 4 heures.



## Control — Le pilotage

On suit la performance via des tableaux de bord dynamiques, par équipe et par collaborateur. Les données sont visibles, accessibles et actionnables en temps réel.



## Correct — Les actions correctives

Quand un KPI déraile, on crée directement des tâches correctives depuis le tableau de bord. Pas de réunion supplémentaire. Pas de reporting interminable. Une action directe sur le problème identifié.

**Le résultat** : un système de performance que vos équipes comprennent, s'approprient et utilisent vraiment. Pas des chiffres qu'on subit. Des indicateurs qu'on pilote.

# Pourquoi les deux ensemble font la différence

## VALYOU répond à la question :

*Est-ce que mes équipes incarnent au quotidien ce que nous voulons être ?*

## KIPIYAI répond à la question :

*Est-ce que mes équipes avancent dans la bonne direction avec les bons indicateurs ?*

Ensemble, ils donnent une image complète de ce qui se passe vraiment dans votre organisation.

Pas juste ce que vos équipes produisent. Mais comment elles le produisent, et si c'est cohérent avec la culture que vous voulez construire.

### Performance par pression

La première s'épuise.

### Performance par clarté

La seconde dure.

Et dans un monde où les talents sont rares, où les générations changent, où les transitions s'accélèrent, la performance par clarté n'est plus un luxe.

**C'est une nécessité.**

## Un cas concret : de 72% à 85% en 4 mois

**72%**

**Score initial**

**85%**

**Score après 4 mois**

Les concepts, c'est bien.

Les résultats, c'est mieux.

Voici ce que donne concrètement l'implémentation de la méthode VALYOU dans une organisation réelle.

# Le contexte

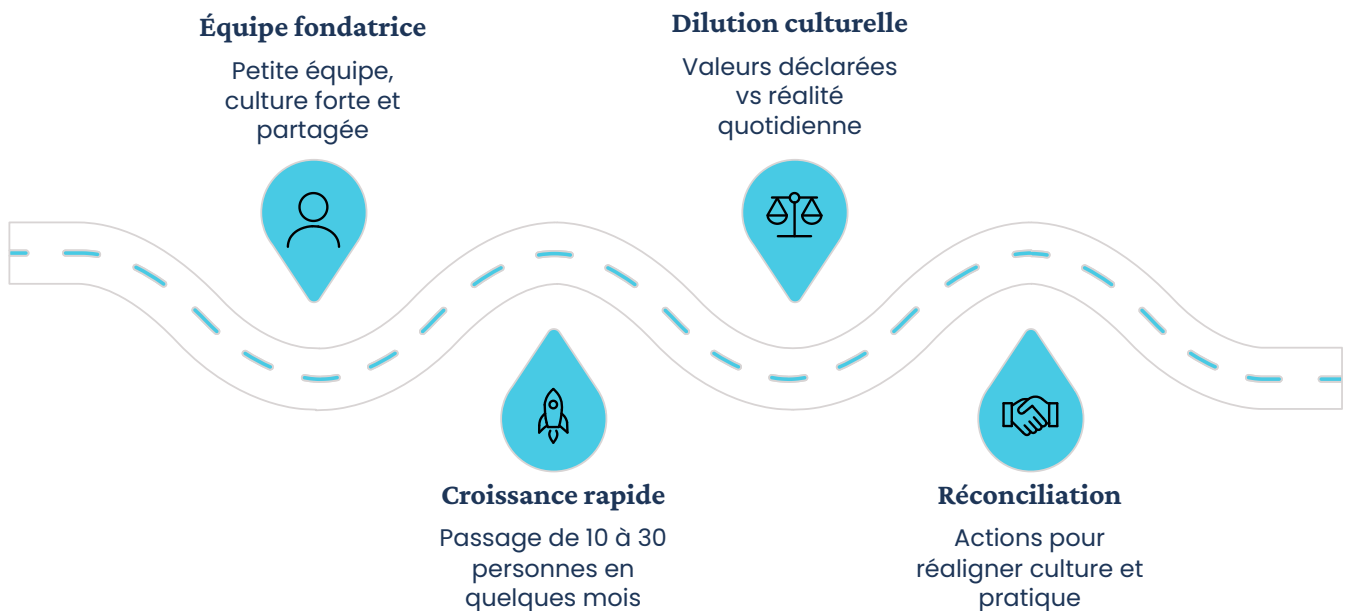
Une entreprise bruxelloise en forte croissance.

En quelques mois, l'équipe est passée de 10 à 30 personnes. Une croissance rapide, enthousiasmante, mais qui crée inévitablement des tensions culturelles.

Quand une organisation grandit vite, la culture initiale se dilue. Les nouveaux arrivants n'ont pas vécu les débuts. Ils ne connaissent pas les valeurs fondatrices. Ils les découvrent sur un slide de présentation pendant leur onboarding.

Et progressivement, sans que personne ne s'en rende vraiment compte, l'écart se creuse entre ce que l'organisation dit être et ce qu'elle vit au quotidien.

C'est exactement la situation dans laquelle se trouvait cette entreprise.



# Le diagnostic

Avant de déployer la méthode, un état des lieux s'impose.

## Score initial d'alignement culturel

# 72%

Ce chiffre signifie que 72% des comportements attendus sont adoptés de manière régulière par les collaborateurs. C'est un score correct. Mais il cache des disparités importantes entre les équipes et des comportements spécifiques très peu adoptés.

## Le comportement le plus problématique : l'inclusion

Concrètement, certains collaborateurs se sentent isolés. Les pauses se font en sous-groupes. Les réunions sont dominées par les mêmes voix. Les nouvelles recrues peinent à trouver leur place.

Ce n'est pas de la mauvaise volonté. C'est un comportement qui n'a jamais été nommé, défini, ni attendu explicitement.

# Le déploiement

La méthode VALYOU est déployée en suivant les 5 étapes.

Les valeurs pilotes sont formalisées collectivement. Les comportements clés sont définis en atelier, par les équipes elles-mêmes. Pas imposés par le management. Co-construits.

L'évaluation 360° est mise en place. Chaque collaborateur s'auto-évalue et évalue ses pairs sur chaque comportement clé. Dans un cadre bienveillant, sécurisé et anonyme.

Les résultats sont analysés. Les écarts sont identifiés. Les comportements les moins adoptés sont priorisés.

Des activateurs de changement concrets sont mis en place :



## Entretiens individuels

Avec les collaborateurs les moins alignés pour comprendre leurs obstacles réels.



## Système de "buddy"

Pour soutenir l'inclusion au quotidien.



## Réunion mensuelle dédiée à l'innovation

Pour donner un canal concret à un comportement qui n'en avait pas.

# Les résultats

Quatre mois plus tard, une nouvelle évaluation est réalisée.

## **Le score d'alignement culturel passe de 72% à 85%.**

Ce n'est pas un chiffre abstrait. C'est la mesure concrète d'un changement réel dans les comportements quotidiens de 30 personnes.

Les impacts observés vont au-delà du score :

### **Remplacement des entretiens annuels**

Les entretiens annuels traditionnels sont en cours de remplacement par un système d'évaluation continue, plus honnête et plus utile pour tout le monde.

### **Vision complète de la performance**

Les indicateurs de performance KPI sont croisés avec les évaluations comportementales pour une vision complète de la performance individuelle et collective.

### **Détection d'une forte dissonance cognitive**

Un collaborateur se surévalue significativement par rapport à la perception de ses pairs. Une conversation authentique s'ensuit. Elle mène à une séparation à l'amiable, dans le respect mutuel.

# Ce que ce cas nous enseigne

Trois leçons essentielles à retenir.

**1**

## **La mesure crée la conscience**

Avant l'évaluation, personne ne savait vraiment où en était l'organisation. Après l'évaluation, tout le monde avait une image claire et objective. Et cette clarté a rendu le changement possible.

**2**

## **Les activateurs doivent être concrets**

Ce ne sont pas les prises de conscience qui changent les comportements. Ce sont les actes. Les micro-rituels. Les systèmes de soutien. Les engagements publics. Les outils pratiques.

**3**

## **Ne pas skipper le T2**

L'atelier de définition des comportements clés est l'étape la plus importante de toute la démarche. Même si une organisation pense avoir déjà ses valeurs bien définies, il est extrêmement rare que les comportements associés soient véritablement actionnables. Cet atelier est indispensable.

# Par où commencer ?

Vous avez lu jusqu'ici.

Ce qui signifie probablement une chose : quelque chose dans ce guide a résonné avec ce que vous vivez dans votre organisation.

## **La dissonance culturelle**

Ces valeurs affichées qui ne se reflètent pas vraiment dans les comportements quotidiens.

## **Les KPI déconnectés**

Ces indicateurs que vos équipes subissent plutôt que de les piloter.

## **Les deux à la fois**

Peut-être que vous ressentez les deux en même temps.

Quelle que soit votre situation, voici les trois questions à vous poser pour commencer.

# Question 1 : Est-ce que vos collaborateurs savent exactement ce qu'on attend d'eux en termes de comportements ?

Pas en termes de résultats. En termes de comportements.

Si vous posez cette question à cinq managers différents et que vous obtenez cinq réponses différentes, vous avez votre réponse.

**Il y a un travail de clarification à faire.**

## Question 2 : Est-ce que vos KPI sont connectés à la mission réelle de chaque équipe ?

Pas aux objectifs financiers de l'entreprise. À la mission réelle de chaque équipe.

Est-ce que chaque collaborateur comprend le lien entre ce qu'il fait au quotidien et la raison d'être de son équipe ?

**Si la réponse est floue, votre système de performance a besoin d'être reconstruit sur des bases plus solides.**

# Question 3 : Est-ce que vous mesurez les deux ?

La performance. Et la culture.

Pas l'un ou l'autre. Les deux. Avec la même rigueur. Les mêmes cycles. La même intention d'amélioration continue.

<p><b>Si vous ne mesurez que la performance</b></p> <p>Vous pilotez à moitié.</p>	<p><b>Si vous ne mesurez que la culture</b></p> <p>Vous manquez de données pour agir.</p>	<p><b>Si vous mesurez les deux</b></p> <p>Vous avez une image complète. Et vous pouvez construire une organisation qui performe durablement.</p>
---	---	--

CE QUE JE VOUS PROPOSE

# Ce que je vous propose

**Ma conviction est simple :  
une organisation  
performante est d'abord une  
organisation claire, alignée  
et humaine.**

Ce guide est une introduction à ce que je construis avec les dirigeants que j'accompagne.



Je suis **Julie Saffery**, fondatrice de ReShape TRUST et experte certifiée VALYOU et KIPIYAI.

Depuis plus de dix ans, j'accompagne des dirigeants et des organisations en transition dans la structuration de leur management, le renforcement de leur culture et la construction d'une performance durable.

Si vous voulez voir ce que ça donne concrètement pour une organisation comme la vôtre, je vous propose une chose simple.

## **Une démo de 20 minutes.**

Pas un pitch commercial. Pas un engagement. Une conversation honnête et une démonstration live de ce que les outils VALYOU et KIPIYAI peuvent apporter à votre organisation.

En 20 minutes, vous repartez avec une vision claire de ce qui est possible. Et vous décidez en toute connaissance de cause.

👉 **Réserver votre démo de 20 minutes**

[En savoir plus](#)

## Contact

✉ [julie.saffery@reshapetrust.com](mailto:julie.saffery@reshapetrust.com) ☎ +32 488 99 96 07 | 🌐 [www.reshapetrust.com](http://www.reshapetrust.com)