

Comment les KPIs passent d'alliés indispensables à fossoyeurs de votre business

Frédéric Le Pennec · 6 décembre 2024



Les KPI sont utiles pour piloter l'activité, mais deviennent contre-productifs lorsqu'ils se transforment en objectifs rigides. Mal interprétés, ils poussent les équipes à privilégier la quantité au détriment de la qualité et de la performance réelle.

Dans de nombreux secteurs d'activité, les KPI sont omniprésents. Ils offrent une vision claire des efforts à fournir, aident à piloter l'activité et servent de baromètre pour évaluer les performances. Mais il arrive qu'ils deviennent un frein, voire un danger, lorsqu'ils sont mal compris ou mal utilisés. Un exemple concret permettra d'illustrer ce point.

Imaginons une entreprise qui analyse son année passée. Pour conclure 100 affaires, elle a produit 300 propositions commerciales, détecté 500 opportunités et organisé 2 000 réunions de prospection. Avec ces données en main, elle calcule qu'un business manager doit, en moyenne, réaliser 10 réunions de prospection par semaine pour maintenir ce niveau de performance. Ce KPI semble parfaitement logique et atteignable puisqu'il est calculé à partir d'une réalité.

Cependant, un problème surgit dès que le contexte évolue. Supposons que l'environnement économique devienne plus complexe, que les prospects soient moins disponibles ou que la concurrence s'intensifie. Les business managers, sous pression pour respecter le chiffre des 10 prospections hebdomadaires, commencent à "tricher" avec le système. Ils organisent des réunions

qu'ils savent peu ou pas pertinentes, simplement pour atteindre l'objectif fixé. Résultat : sur ces 10 prospections, 2 ou 3 sont inutiles. Ce comportement, bien que rationnel dans un cadre où seule la métrique compte, dilue la qualité globale des efforts.

La vraie question : un biais dès l'origine ?

En approfondissant l'analyse, une interrogation se pose : la première étude ayant conduit à fixer le KPI de 10 prospections par semaine incluait-elle déjà des réunions identifiées comme inutiles dès leur planification ? Très probablement, non. Dans un système dépourvu de KPI stricts, une action inutile reste, par définition, une perte de temps, et elle n'est généralement pas réalisée. Mais dès qu'un système basé sur des KPI entre en jeu, une action inutile peut paradoxalement acquérir une "utilité" : elle sert à remplir une case, même si elle ne répond pas à son objectif initial.

Ce mécanisme crée un cercle vicieux. Avant l'introduction des KPI, les business managers se concentrent naturellement sur des prospections ayant une probabilité raisonnable de succès, même si certaines s'avèrent, après coup, infructueuses. Avec les KPI, une nouvelle dynamique apparaît : des actions volontairement "artificielles" s'insèrent dans le processus dès le départ, uniquement pour atteindre les chiffres. Ces actions, bien que conformes à l'indicateur, n'apportent aucune valeur ajoutée. Ce glissement fausse non seulement les calculs initiaux ayant permis de fixer le KPI, mais aussi la performance globale de l'entreprise.

Les conséquences ? Une baisse mécanique des taux de transformation. Face à cela, la solution privilégiée par le management est souvent l'augmentation des objectifs : un KPI de 10 prospections par semaine devient 12, voire 15. Mais cette escalade ne fait qu'aggraver le problème, en amplifiant le recours aux actions inutiles et en éloignant encore davantage les équipes de leur véritable finalité.

Un phénomène universel

Ce problème ne se limite pas à la prospection commerciale. On observe les mêmes dérives dans d'autres domaines, comme le recrutement. Prenons un recruteur évalué sur le nombre de candidats rencontrés chaque semaine. Pour tenir son KPI, il peut être tenté de multiplier les entretiens avec des profils qu'il sait mal adaptés, au détriment de recherches ciblées. Le temps perdu à cocher la case "nombre d'entretiens réalisés" aurait pu être consacré à des actions réellement productives.

C'est le même mécanisme qui pousse certains professionnels à privilégier la quantité à la qualité. Un phénomène insidieux, car il passe souvent inaperçu... jusqu'à ce que les résultats finaux commencent à s'éroder.

La solution : revenir à l'essentiel

Alors, comment éviter ces pièges ? La clé réside dans une compréhension profonde des KPI. Ils ne sont pas des objectifs à atteindre à tout prix, mais des indicateurs à interpréter. Un bon manager doit prendre le temps de contextualiser les chiffres et d'ajuster les attentes en fonction des réalités du terrain. Si l'économie se durcit ou si la dynamique d'un secteur change, les KPI doivent suivre cette évolution.

Il est également indispensable de différencier la finalité (générer du business, recruter les meilleurs profils) des moyens (nombre de prospections ou d'entretiens). En recentrant l'attention sur les résultats

plutôt que sur les métriques, les équipes retrouvent leur liberté d'action et peuvent se concentrer sur ce qui fonctionne réellement.

Les KPI sont des outils puissants, mais leur mauvaise utilisation, autant par les managers que par les managés, peut nuire à la performance d'une organisation. Il ne s'agit pas de les abandonner, mais de les utiliser avec discernement. Ils doivent guider, pas contraindre.