

KPI : Quand la logique mathématique fait faire n'importe quoi

Frédéric Le Pennec · 25 novembre 2024



Augmenter les KPI ne résout pas toujours un retard de performance. Cet article montre comment la course aux chiffres peut dégrader la qualité, épuiser les équipes et aggraver les résultats.

Imaginons une entreprise qui s'est fixée un objectif ambitieux cette année : recruter 100 personnes sur un poste clé. Jusqu'à présent, les statistiques sont claires : pour chaque recrutement réussi, elle doit contacter en moyenne 100 personnes et en rencontrer 20. Cela veut dire qu'à terme, elle devra mener environ 2000 entretiens pour tenir ses objectifs. On a nos indicateurs de performance qui nous balisent le chemin.

Quand les chiffres semblent donner la solution

Le rythme est tenu chaque semaine, les équipes enchaînent les entretiens, et tout semble aller dans la bonne direction. Cependant, au bout de trois mois, surprise : seuls 10 recrutements ont été réalisés, loin des 25 prévus pour le premier trimestre. C'est une belle claque, mais rien de dramatique à première vue. La solution paraît évidente : on va voir plus de candidats.

Et c'est là que tout dérape.

Plus d'activité pour compenser le manque de résultats

Pour compenser ce retard, l'entreprise décide d'augmenter le nombre d'entretiens. Si 20 entretiens étaient nécessaires auparavant pour un recrutement, pourquoi ne pas passer à 30 ou 40 candidats ? Logique, non ?

Mais au lieu d'ajuster le planning, on demande aux recruteurs de maintenir le même rythme, tout en doublant presque le nombre d'entretiens hebdomadaires. Ce qui prenait déjà un temps considérable devient un marathon sans fin. Les recruteurs doivent maintenant enchaîner les entretiens comme des robots. Pour y arriver, ils raccourcissent la durée des rencontres. Avant, chaque entretien durait une heure, avec le temps nécessaire pour bien cerner chaque candidat. Mais dans cette course contre la montre, ils sont contraints de passer à des sessions de 30 minutes ou moins.

Quand la quantité finit par dégrader la qualité

Le résultat ? On rencontre plus de candidats, mais dans des conditions dégradées. Les entretiens sont expédiés, les questions sont survolées, les candidats n'ont pas le temps de se présenter convenablement. En cherchant à augmenter la quantité, la qualité des échanges baisse drastiquement.

Et cette baisse de qualité ne tarde pas à avoir un effet direct sur les résultats. Moins de candidats sont séduits par ces entretiens express, et beaucoup ne voient plus l'intérêt de poursuivre. Le taux de conversion chute encore plus. Ce qui devait permettre de rattraper le retard provoque en réalité l'effet inverse : on creuse l'écart.

La fuite en avant des KPI

Mais là où la logique mathématique devient absurde, c'est quand on répète encore le même schéma. Face à l'échec des 40 entretiens, l'entreprise peut se dire : "Eh bien, si 40 ne suffisent pas, faisons-en 60 !" Sans jamais remettre en question les objectifs ni les conditions dans lesquelles ces entretiens sont menés.

Chaque fois, on ajuste uniquement les KPI, jamais la finalité. C'est l'illusion de la performance : tant que les chiffres sur Excel augmentent, tout semble sous contrôle. Mais la réalité sur le terrain est toute autre : des recruteurs épuisés, des candidats mal évalués, et des résultats qui continuent de se dégrader.

Plus n'est pas toujours mieux

Ce cycle infernal montre bien les limites d'une gestion exclusivement orientée par les chiffres. On finit par sacrifier la qualité au profit de la quantité, en oubliant qu'au-delà d'un certain point, plus n'est pas mieux. Si la logique mathématique semble implacable, elle devient contre-productive lorsqu'elle néglige les dimensions humaines et qualitatives du travail.

Et si le problème n'était pas le KPI ?

Alors, selon vous, est-ce que l'ajustement permanent des KPI sans revoir les objectifs finaux est vraiment une solution ? Jusqu'où peut-on pousser cette logique sans nuire à la qualité ? Avez-vous déjà été confronté à cette situation où la course aux chiffres mène à une dégradation continue des résultats ?