

# Le KPI tue l'indicateur : autopsie d'un malentendu managérial

Frédéric Le Pennec · 4 juin 2025



À force de sacraliser les KPI, les entreprises ignorent des signaux faibles pourtant décisifs. Cet article montre comment rééquilibrer pilotage prioritaire et vigilance sur les indicateurs secondaires.

Dans beaucoup d'entreprises, on sacralise les KPI. Ils trônent dans les reporting, alimentent les comités de direction, et deviennent le mètre étalon de toute décision. Mais à force de tout ramener aux KPI, **on finit par tuer ce qu'ils ne mesurent pas.**

Et c'est là que le malentendu commence.

## KPI : le haut de l'iceberg

Un **KPI** (Key Performance Indicator), ce n'est pas un indicateur miracle. C'est juste un indicateur **priorisé, à un moment donné**, en fonction des enjeux du moment. C'est un choix. Pas une vérité absolue.

Mais dans les faits, le KPI devient souvent une obsession. On l'optimise. On le surveille. Parfois même, on le maquille. Et tout ce qui ne rentre pas dans son périmètre passe à la trappe : **les signaux faibles, les anomalies, les indicateurs non priorisés, etc.**

Or, ce n'est pas parce qu'on ne regarde pas un chiffre qu'il ne raconte rien.

## Ce que tu ne regardes pas peut te tuer

Imagine une voiture. Tu regardes la vitesse et le niveau d'essence. Parfait. Ce sont tes KPI de conduite.

Mais un jour, un voyant moteur s'allume. Tu ne l'avais jamais surveillé. Tu n'y avais même jamais prêté attention. Et pourtant, c'est lui qui t'indique que tu risques la panne. **Ce voyant, c'est un indicateur secondaire. Pas un KPI. Mais c'est lui qui t'évite la catastrophe.**

En entreprise, c'est pareil.

Tu peux piloter sur tes taux de transformation, ton volume d'affaires, ton taux de staffing, etc. Mais si personne ne jette un œil au climat interne, à l'évolution des intercontrats, au niveau de surcharge RH, ou à la tension sur certaines expertises, tu finiras par foncer droit dans un mur.

## L'exemple concret d'une ESN

Une société de conseil est en forte croissance. Le focus est mis sur les KPI business :

- Nombre de réunions commerciales
- Taux de conversion
- Chiffre d'affaires signé

Résultat : les équipes commerciales sont sous pression, et ça signe fort. Mais pendant ce temps, un autre indicateur baisse doucement dans le fond : **la satisfaction des consultants**. Il n'est pas dans les priorités. Il n'est pas visible dans le dashboard. Et pourtant, en quelques mois, il devient un problème majeur : désengagement, départs, réputation ternie, missions en péril.

Le mal est fait.

## Ce n'est pas la quantité, c'est la hiérarchie

Le problème, ce n'est pas d'avoir trop d'indicateurs. C'est de croire que seuls les KPI comptent.

Ce qu'il faut, c'est un système à deux étages :

- Des KPI clairs, assumés, en lien avec les objectifs du moment
- Et une **surveillance active** d'un ensemble d'indicateurs secondaires qui peuvent **devenir critiques à tout instant**

C'est cette vigilance qui permet d'être réactif, agile, et de ne pas piloter à l'aveugle.

## Concrètement, comment faire ?

- Constitue un tableau de bord à plusieurs couches : les KPI devant, les autres derrière, mais jamais invisibles.
- Mets en place des alertes simples sur les indicateurs secondaires (écarts, tendances, seuils).
- Crée un rituel d'analyse mensuel pour revisiter la liste des KPI et l'ajuster selon le contexte.
- Forme les managers à lire entre les lignes et à questionner ce qu'on ne regarde plus.

## En conclusion

Un KPI est un projecteur. Il éclaire ce que tu veux voir. Mais à trop focaliser la lumière, tu oublies ce qui se passe dans l'ombre.

**Les crises ne naissent jamais des chiffres que tout le monde surveille. Elles naissent de ceux qu'on a oubliés.**

Alors non, le problème n'est pas d'avoir trop d'indicateurs. Le vrai problème, c'est de ne plus leur laisser la place d'exister face à des KPI omnipotents.