

Quand les KPI donnent l'impression que tout est sous contrôle

Frédéric Le Pennec · 28 janvier 2026



Des KPI au vert peuvent masquer une mécanique commerciale qui se dégrade. Pour piloter vraiment, il faut relier les volumes à la qualité, à la transformation et au temps.

Des indicateurs au vert peuvent rassurer une direction tout en masquant une performance commerciale qui se dégrade. Mesurer l'activité ne suffit pas : encore faut-il savoir ce qu'elle produit.

Dans beaucoup d'ESN et de sociétés de conseil, la lecture d'un tableau de bord commercial tient en quelques secondes. Les actions de prospection progressent. Le nombre d'opportunités identifiées augmente. Les propositions envoyées aux clients sont plus nombreuses. Les indicateurs sont au vert.

La conclusion suit presque automatiquement : l'équipe travaille, le pipeline se remplit et l'activité est sous contrôle.

Sur le papier, le raisonnement se tient. Une performance commerciale ne naît pas de l'inaction. Pour signer davantage d'affaires, il faut créer des contacts, provoquer des échanges, détecter des besoins et présenter des solutions.

Mais entre chaque étape, quelque chose peut se perdre. Beaucoup de choses, même.

Une hausse de l'activité ne garantit pas que cette activité crée davantage de valeur. Elle peut tout aussi bien signifier que l'équipe fournit plus d'efforts pour obtenir les mêmes résultats — parfois moins.

Quand tous les indicateurs d'activité progressent mais que les affaires ne suivent pas, le problème n'est plus le volume. Il se trouve dans la transformation.

Un tableau de bord peut être vert et la mécanique commerciale déjà grippée

Imaginons une équipe de cinq Business Managers. En trois mois, elle augmente de 30 % ses actions de prospection. Le nombre d'opportunités enregistrées dans le CRM progresse de 20 %. Les propositions commerciales envoyées passent de quarante à cinquante-cinq.

Présentés en comité de direction, ces chiffres sont rassurants. Ils témoignent d'une mobilisation visible et d'un pipeline qui semble mieux alimenté.

Pourtant, le nombre d'affaires signées reste identique. La marge moyenne recule légèrement. Plusieurs propositions sont sans réponse depuis des semaines et une partie des opportunités n'a jamais été réellement qualifiée avec le client.

L'équipe n'est pas inactive. Elle est même plus active qu'avant. Mais son rendement commercial diminue. Il faut désormais davantage de prises de contact, davantage d'opportunités déclarées et davantage de propositions pour produire le même nombre de signatures.

Le tableau de bord décrit fidèlement l'augmentation de l'effort. Il ne montre pas spontanément la perte d'efficacité qui se produit entre les étapes.

L'activité est visible. La valeur l'est beaucoup moins

Les indicateurs d'activité ont une force : ils sont faciles à compter. Un appel a été passé ou non. Une réunion a eu lieu ou non. Une proposition a été envoyée ou non. Le résultat entre proprement dans une cellule et se compare sans difficulté à la semaine précédente.

La valeur commerciale est plus difficile à saisir. Une conversation a-t-elle permis de mieux comprendre le compte ? L'interlocuteur rencontré peut-il réellement influencer une décision ? Le besoin est-il confirmé ou simplement évoqué ? La proposition répond-elle à un problème reconnu comme prioritaire ? Le client a-t-il accepté une prochaine étape précise ?

Ces questions résistent davantage aux tableaux. Elles obligent à regarder le contenu de l'activité, et pas seulement son existence.

Deux réunions de prospection peuvent ainsi porter le même nom dans le CRM. La première se termine par un échange cordial et la promesse vague de rester en contact. La seconde permet d'identifier un programme, son calendrier, les difficultés rencontrées, les personnes impliquées et une nouvelle réunion avec le responsable opérationnel. Le compteur ajoute une unité dans les deux cas. Commercialement, ces réunions n'ont presque rien en commun.

À chaque passage, une partie de l'effort peut disparaître

Une activité commerciale ressemble moins à une addition de tâches qu'à une chaîne de transformations. Les prises de contact doivent produire des conversations. Les conversations doivent ouvrir des réunions utiles. Les réunions doivent faire émerger des opportunités qualifiées. Les

opportunités doivent conduire à des solutions pertinentes. Les solutions doivent devenir des décisions client.

Suivre chaque volume séparément peut donner l'impression que la chaîne fonctionne. Pourtant, il suffit qu'un seul passage se détériore pour que toute l'activité perde de sa valeur.

Si les prises de contact augmentent sans produire plus de réponses, le ciblage ou l'accroche mérite d'être examiné. Si les réunions progressent sans créer davantage d'opportunités sérieuses, la découverte reste peut-être trop superficielle. Si les propositions se multiplient sans décisions, l'équipe propose probablement trop tôt, à des interlocuteurs insuffisamment engagés ou sur des besoins mal qualifiés.

Par exemple, envoyer une proposition après qu'un prospect a simplement demandé des informations permet de déclarer une action concrète. Mais si le contexte, les critères de décision, les concurrents, le budget ou le processus d'achat restent inconnus, le document a peu de chances de devenir une affaire. Il gonfle l'indicateur de propositions envoyées. Il n'alimente pas forcément la performance.

Un volume n'a de sens qu'en relation avec ce qu'il transforme — et avec ce qui le transforme ensuite.

Quand l'activité devient l'objectif, les équipes apprennent à produire de l'activité

Le problème n'est pas l'existence des KPI. Une organisation qui ne mesure rien finit par confondre les perceptions, les intentions et les résultats. Les indicateurs apportent des repères indispensables.

Le problème apparaît lorsque l'activité cesse d'être un moyen et devient un résultat en soi. Dix réunions, cinq opportunités et trois propositions sont alors considérées comme une performance complète, même si aucune de ces étapes ne rapproche réellement d'une décision client.

Les équipes comprennent rapidement ce qui déclenche la reconnaissance ou la pression. Si le manager commente longuement les volumes mais questionne rarement leur qualité, les Business Managers adaptent leur comportement. Ils multiplient les actions faciles à déclarer, créent des opportunités trop tôt et envoient des propositions pour démontrer que le sujet avance.

À court terme, le tableau de bord s'améliore. À moyen terme, le pipeline se remplit de dossiers fragiles. Les prévisions deviennent moins fiables, les relances s'accumulent et le taux de transformation baisse. Puis la direction découvre, souvent avec plusieurs semaines de retard, que la dynamique annoncée n'existait pas vraiment.

La bonne question n'est pas seulement : combien ?

Piloter l'activité suppose de conserver les indicateurs de volume, mais de les relier systématiquement à trois autres dimensions : la qualité, la transformation et le temps.

La qualité permet de savoir si l'action porte sur la bonne cible et produit une information exploitable. La transformation mesure ce que chaque étape génère réellement : combien de prises de contact deviennent des échanges, combien de réunions ouvrent une opportunité qualifiée, combien de propositions conduisent à une décision. Le temps révèle enfin les dossiers qui stagnent et les

indicateurs qui restent artificiellement positifs parce que rien n'est jamais vraiment clôturé.

Prenons cinquante-cinq propositions envoyées. Le volume paraît satisfaisant. Mais combien ont été précédées d'une qualification complète ? Combien comportent une prochaine étape acceptée par le client ? Combien sont encore actives après trente jours ? Combien ont été gagnées, perdues ou abandonnées — et pour quelles raisons ?

Cette lecture ne remplace pas le volume. Elle lui donne un sens. Elle permet de distinguer une équipe qui accélère d'une équipe qui pédale plus vite sans avancer davantage.

Les KPI doivent révéler les problèmes, pas les recouvrir

Un tableau de bord utile ne sert pas à démontrer que tout va bien. Il sert à faire apparaître assez tôt ce qui mérite une décision.

Si les actions de prospection montent mais que les conversations n'augmentent pas, le manager peut travailler le ciblage et les accroches. Si les opportunités progressent mais que peu d'entre elles atteignent une qualification suffisante, il peut revoir les critères d'entrée dans le pipeline. Si les propositions s'accumulent sans réponse, il peut imposer qu'aucun document ne parte sans processus de décision compris et sans prochaine étape convenue.

Dans chaque cas, le KPI ne donne pas la solution. Il indique l'endroit où regarder. La décision naît ensuite de l'observation des pratiques, des échanges avec les Business Managers et de l'analyse de quelques affaires concrètes.

Par exemple, plutôt que de demander à l'équipe d'envoyer dix propositions supplémentaires, le manager peut reprendre les dix dernières propositions perdues ou restées sans réponse. Il cherche avec l'équipe le moment où la relation commerciale s'est fragilisée : mauvais interlocuteur, problème mal compris, absence d'urgence, solution standard, prix arrivé trop tôt ou prochaine étape jamais sécurisée. L'analyse produit alors un levier d'action beaucoup plus précis qu'une nouvelle cible de volume.

Le contrôle rassure parce qu'il montre des chiffres. Le pilotage dérange parfois davantage, parce qu'il oblige à regarder ce que ces chiffres ne produisent pas.

Tout semble sous contrôle... jusqu'au résultat

Les indicateurs d'activité donnent rarement l'alerte au moment exact où la performance commence à se dégrader. Pendant un temps, les équipes continuent d'appeler, de rencontrer, d'ouvrir des opportunités et d'envoyer des propositions. Les volumes restent hauts. La machine paraît tourner.

L'écart apparaît plus tard, lorsque les signatures n'arrivent pas, que le chiffre d'affaires prévisionnel se dérobe ou que la marge attendue ne se matérialise pas. À ce moment-là, plusieurs semaines d'efforts ont déjà été consommées.

Le rôle du manager n'est donc pas d'attendre que le résultat final contredise le tableau de bord. Il est de repérer, entre les étapes, les premiers signes d'une activité qui transforme moins bien.

Lors de la prochaine revue commerciale, ne te contente pas de demander si les indicateurs sont au vert. Choisis une étape de la chaîne et pose une question plus exigeante : qu'est-ce que l'activité

produite cette semaine a réellement fait progresser ?

Une équipe peut faire plus sans avancer davantage. Tant que le tableau de bord ne permet pas de voir cette différence, il ne donne pas le contrôle. Il en donne seulement l'impression.