

Quand les mêmes chiffres ne racontent pas la même histoire

Frédéric Le Pennec · 14 janvier 2026



Un KPI ne suffit jamais à expliquer une situation : il signale un écart, mais n'en révèle ni les causes ni la qualité. Cet article montre comment transformer un indicateur en diagnostic utile pour mieux manager les Business Managers.

Un KPI ne dit jamais, à lui seul, ce qu'il faut faire. Il signale un écart. Le travail du manager commence précisément au moment où le tableau de bord s'arrête.

En ESN et dans les sociétés de conseil ou d'ingénierie, certains chiffres bénéficient d'un statut particulier. Ils semblent objectifs, propres, incontestables. Ils tombent en fin de semaine, sont comparés à une cible et finissent souvent par produire une conclusion automatique : l'objectif est atteint ou il ne l'est pas.

Prenons l'un des indicateurs les plus classiques du management commercial : le nombre de réunions de prospection réalisées par semaine. L'objectif est fixé à dix. Le Business Manager en a réalisé neuf.

À première vue, le sujet paraît réglé. Neuf, ce n'est pas dix. Il manque une réunion. Il faudrait donc appeler davantage, accélérer la prise de contact ou remplir un peu plus l'agenda la semaine suivante.

Cette lecture a un avantage : elle est rapide. Elle dispense aussi de réfléchir.

Le chiffre mesure un résultat. Il n'en explique ni les causes, ni la qualité, ni les conséquences.

Le KPI peut être un verdict... ou le début d'une enquête

Face à un résultat inférieur à l'objectif, certains managers cherchent immédiatement à corriger le chiffre. Leur raisonnement tient en une ligne : si le volume baisse, il faut remettre du volume. Le KPI devient alors un verdict, puis une consigne.

D'autres commencent par poser des questions. Pourquoi neuf réunions cette semaine ? Qu'est-ce qui a changé par rapport aux semaines précédentes ? Quels comptes ont été ciblés ? Combien de prises de contact ont réellement débouché sur une conversation utile ? Que s'est-il passé pendant ces neuf réunions ?

Dans les deux cas, la donnée est identique. Mais la posture managériale ne l'est pas. Dans le premier, le chiffre sert à juger. Dans le second, il sert à comprendre.

Imaginons Thomas, Business Manager junior. Il a tenu neuf réunions parce qu'il a passé une grande partie de sa semaine à relancer des contacts peu qualifiés, à préparer trop longuement chaque approche et à accepter plusieurs sollicitations internes sans arbitrer ses priorités. Son neuf révèle probablement un problème d'organisation, de ciblage ou de méthode.

Prenons maintenant Leïla, Business Manager expérimentée. Elle a elle aussi réalisé neuf réunions. Mais elle a volontairement abandonné une campagne trop large, consacré davantage de temps à trois comptes bien choisis et obtenu, à l'issue de ses échanges, deux réunions de qualification et l'accès à un nouveau décideur. Son neuf n'a pas le même sens. Lui demander simplement de "faire plus" pourrait même dégrader sa performance.

Une baisse de volume ne signifie pas toujours une baisse de performance

Le nombre de réunions peut diminuer parce que le Business Manager gère mal son temps, cible les mauvaises personnes ou utilise un discours qui ne donne aucune raison de le rencontrer. Dans ce cas, la baisse est bien un signal d'alerte. Elle appelle une action : retravailler la semaine, resserrer les priorités, améliorer l'accroche ou accompagner davantage la prospection.

Mais le même mouvement peut traduire une progression. Le Business Manager qualifie mieux ses contacts avant de solliciter un rendez-vous. Il refuse les échanges de pure courtoisie qui remplissent le calendrier sans ouvrir la moindre perspective. Ses conversations durent davantage parce qu'elles vont plus loin dans la compréhension du compte. Il obtient moins de réunions, mais chacune produit plus d'informations, plus de relations ou plus d'opportunités.

Le piège consiste à supposer qu'un volume élevé prouve l'intensité de l'activité et qu'un volume plus faible révèle nécessairement un relâchement. Un agenda chargé peut masquer beaucoup de dispersion. À l'inverse, une semaine apparemment moins remplie peut préparer des affaires plus solides.

Par exemple, quinze réunions de vingt minutes avec des interlocuteurs périphériques peuvent flatter le tableau de bord sans faire avancer un seul compte. Six échanges préparés avec des responsables de programme, complétés par un travail de cartographie et plusieurs mises en relation, peuvent avoir une valeur commerciale bien supérieure.

À force de vouloir corriger l'indicateur, on finit par l'abîmer

Quand un manager s'arcboute sur le chiffre brut, l'équipe apprend vite ce qui est réellement attendu : non pas créer de la valeur commerciale, mais produire la donnée qui évitera la discussion du lundi matin.

Le Business Manager élargit alors son ciblage, sollicite des contacts moins pertinents, accepte des rendez-vous sans objectif clair ou transforme un échange informel en "réunion de prospection" pour que la case soit cochée. L'indicateur remonte. La qualité du travail, elle, descend.

Ce comportement n'est pas forcément une tentative de tricher. C'est souvent une adaptation parfaitement rationnelle au système de management. Si toute l'attention porte sur le nombre, chacun finit par optimiser le nombre.

On confond alors pilotage et contrôle. Le contrôle vérifie qu'une consigne a été exécutée. Le pilotage cherche à comprendre si les actions engagées rapprochent réellement du résultat attendu. Les deux sont nécessaires, mais ils ne répondent pas à la même question.

Un bon KPI ne remplace pas la conversation managériale. Il lui donne un point de départ.

Ne supprime pas les objectifs. Change la façon de les lire

La conclusion n'est pas qu'il faudrait renoncer aux objectifs d'activité. Une équipe commerciale sans repères finit souvent par piloter à l'impression, avec des semaines "très chargées" dont personne ne peut réellement mesurer la contribution au développement du portefeuille.

L'objectif de dix réunions reste utile. Il traduit un niveau d'activité jugé nécessaire pour alimenter le pipeline. Il permet de repérer une tendance, de comparer une période à une autre et d'ouvrir une discussion avant que les résultats commerciaux ne se dégradent.

Mais il doit être lu avec d'autres informations : la pertinence des interlocuteurs rencontrés, la progression dans les comptes, les suites obtenues, le nombre d'opportunités réellement qualifiées, la qualité des prochaines actions et, bien sûr, la transformation dans le temps.

Si Thomas reste à neuf pendant quatre semaines, sans nouvelles portes d'entrée et avec peu de suites, le manager dispose d'un faisceau d'indices cohérent. Il peut observer sa méthode, identifier le point de blocage et décider d'un accompagnement précis. Par exemple, ils peuvent préparer ensemble cinq prises de contact, écouter les formulations utilisées, puis mesurer ce qui change la semaine suivante.

Si Leïla reste à neuf mais élargit sa couverture de compte, obtient des recommandations internes et transforme davantage ses réunions en opportunités, il serait absurde de lui imposer mécaniquement une réunion supplémentaire. La bonne décision peut être de préserver sa méthode, de l'aider à la formaliser et de la transmettre au reste de l'équipe.

Le vrai travail du manager commence après le chiffre

Lire un indicateur demande donc de résister à deux tentations. La première consiste à expliquer trop vite tout écart par un manque d'effort. La seconde consiste, à l'inverse, à trouver une bonne raison à chaque résultat insuffisant. Comprendre n'est pas excuser. Analyser n'est pas renoncer à l'exigence.

Le rôle du manager est de transformer un signal en diagnostic, puis un diagnostic en décision. Selon la situation, cette décision pourra être de remettre du volume, de revoir le ciblage, de travailler le discours,

d'aider à arbitrer les priorités ou, au contraire, de ne rien modifier parce que la baisse apparente prépare de meilleurs résultats.

C'est aussi ce qui fait la différence entre une revue d'activité qui met les équipes sous pression et une revue d'activité qui les fait progresser. Dans la première, le Business Manager vient défendre ses chiffres. Dans la seconde, il vient comprendre son activité et choisir avec son manager la prochaine action utile.

Deux organisations peuvent suivre exactement les mêmes indicateurs, avec les mêmes objectifs et les mêmes tableaux de bord. L'une s'agite pour corriger les écarts. L'autre apprend à partir d'eux.

La différence ne se voit pas dans le tableau de bord. Elle se voit dans la qualité des décisions qui en découlent.

La question à poser lors de la prochaine revue

La prochaine fois qu'un Business Manager affiche neuf réunions pour un objectif de dix, évite de commencer par : "Comment vas-tu rattraper celle qui manque ?"

Commence plutôt par : "Qu'est-ce que ces neuf réunions nous apprennent sur ton activité ?"

La question est moins confortable. Elle demande davantage d'écoute, de recul et de compétence managériale. Mais elle permet enfin au KPI de remplir sa vraie fonction : non pas dire au manager quoi penser, mais lui montrer où regarder.