

Savoir utiliser des KPI : une compétence rare et pourtant indispensable au management de la performance

Frédéric Le Pennec · 16 octobre 2024



Les KPI sont omniprésents, mais leur vraie valeur dépend de la manière dont ils sont interprétés. Bien utilisés, ils permettent de piloter la performance avec finesse plutôt que de suivre des chiffres sans recul.

Dans de nombreuses sociétés et en particulier les sociétés de conseil et ESN, les KPI (Key Performance Indicators) sont des outils incontournables pour évaluer la performance commerciale et opérationnelle. Qu'il s'agisse du nombre de consultants qui démarrent sur des nouveaux projets, du taux d'occupation ou du chiffre d'affaires généré, ces indicateurs sont partout. Pourtant, bien que très répandus, savoir utiliser les KPI de manière intelligente reste une compétence rare. Mal compris ou mal exploités, les KPI peuvent devenir des pièges contre-productifs. Mais lorsqu'ils sont utilisés de façon stratégique, ils se révèlent être un levier indispensable au management de la performance.

Les KPI, des outils puissants mais souvent mal utilisés

Les KPI permettent de suivre l'évolution des objectifs et d'identifier les tendances, mais ils sont souvent mal exploités. Trop d'entreprises se contentent de les voir comme de simples chiffres à remplir sans vraiment analyser leur signification. Prenons l'exemple d'une ESN qui suit le nombre de nouveaux clients signés chaque mois. Ce chiffre, s'il n'est pas analysé en parallèle d'autres indicateurs comme la satisfaction des clients actuels ou le taux de rétention, peut donner une fausse impression de réussite.

En réalité, un nombre élevé de nouveaux clients peut cacher une mauvaise gestion des clients existants, entraînant un taux d'attrition élevé.

L'essentiel réside donc dans l'interprétation des KPI. Ils doivent être compris dans leur contexte et être alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, et non traités comme des simples objectifs chiffrés.

Les KPI directs et calculés : comprendre l'intensité et l'efficacité

Il est aussi nécessaire de distinguer les **KPI directs** des **KPI calculés** pour mieux évaluer la performance. Les KPI directs mesurent une activité brute, comme le nombre de candidats rencontrés ou d'appels passés. Ces indicateurs permettent de suivre l'effort déployé, mais ils ne renseignent pas sur la qualité du travail effectué. À l'inverse, les KPI calculés, comme le taux de conversion entre appels et réunions de prospection, mesurent l'efficacité de ces efforts.

Prenons l'exemple d'un business manager qui passe 50 appels par semaine mais n'organise que 5 réunions. Avec un taux de conversion de 10%, il y a manifestement un problème d'efficacité. D'un autre côté, un autre business manager qui réalise 30 appels pour obtenir 10 réunions affiche un taux de conversion de 33%, ce qui reflète une meilleure qualité d'interaction. En combinant ces deux types de KPI, les managers peuvent ajuster leur stratégie de manière plus fine.

Les KPI directs permettent de quantifier l'intensité du travail, tandis que les KPI calculés mettent en lumière l'efficacité. Ensemble, ils donnent une vue plus complète de la performance réelle des équipes.

Interpréter les KPI : aller au-delà des chiffres bruts

Les KPI, qu'ils soient directs ou calculés, ne doivent jamais être pris au pied de la lettre. Il est essentiel de comprendre ce qui se cache derrière les chiffres pour éviter des actions contre-productives.

Reprenons l'exemple du business manager qui affiche un taux de conversion de 10% sur ses appels téléphoniques. La réponse classique consisterait à lui demander d'augmenter le nombre d'appels pour atteindre ses objectifs de prospection. D'un point de vue mathématique, cela semble logique. Mais, sans chercher à comprendre ou en spéculant sur les raisons réelles qui font que ce taux de conversion est faible, on risque de passer à côté du véritable problème.

Si le faible taux de conversion est dû à une mauvaise qualification des prospects, à un discours commercial inadapté ou à un manque de temps pour construire une relation solide lors des appels, augmenter le volume d'appels ne fera qu'aggraver la situation. Le manager risque alors d'épuiser son équipe tout en obtenant des résultats encore moins satisfaisants.

Savoir lire les KPI, c'est donc poser les bonnes questions. Il ne suffit pas d'augmenter les volumes pour améliorer la performance. Il est crucial d'identifier les véritables freins pour mettre en place des actions correctives efficaces.

Savoir utiliser les KPI est une compétence essentielle mais encore trop rare dans les sociétés de conseil et ESN. Mal exploités, les KPI peuvent devenir des obstacles à l'efficacité et à la motivation des équipes. Mais lorsqu'ils sont bien compris et correctement interprétés, ils permettent aux managers de prendre des décisions éclairées et de piloter la performance de manière optimale. L'art des KPI ne réside pas seulement dans la collecte de données, mais surtout dans l'analyse et l'action qui en découlent.