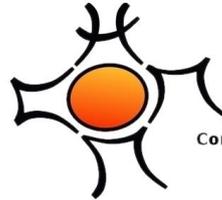


## Quand les indicateurs dérivent

### Article Thématique



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en  
management d'équipe et en techniques de vente

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

## Simplicité, concertation et transparence



Les indicateurs sont aujourd'hui très répandus en entreprise. Ils sont indispensables pour piloter, prendre des décisions, s'adapter...

Ils sont également souvent :

- Sources d'incompréhension, parfois de souffrance
- Perçus comme se voulant être l'image fidèle du travail que l'on réalise, image dans laquelle les personnes ne se retrouvent pas.

Nous retranscrivons ici des témoignages vécus dans des entreprises de développement logiciel. Nous essayons d'apporter un éclairage sur les causes de ces déviations.

### **Les indicateurs ne sont pas représentatifs de la complexité et de la qualité du travail des personnes.**

« Les équipes de développement logiciel étaient principalement évaluées en fonction du nombre de tâches effectuées par cycle de développement (itération de 3 ou 4 semaines). La pression sur cette unique métrique a conduit les équipes et l'encadrement à négliger – plutôt inconsciemment et sans arrière-pensée – la qualité du design du code et sa performance. »

- Nous nous éloignons ici de la fonction de pilotage, car nous parlons en fait d'indicateurs de performance ou d'évaluation. Evaluer une personne ou une équipe à partir d'une mesure unique, c'est inciter directement les équipes à travailler dans le seul objectif de cette mesure, perdant ainsi le sens, la finalité et l'intelligence de leur travail. L'entreprise est perdante. A l'opposé, évaluer sans mesure, c'est prendre le risque de l'arbitraire. Nous faisons quelques recommandations :
  - ✓ Différencier sans ambiguïté les indicateurs de pilotage (je prends des décisions) des mesures de performance
  - ✓ Etablir l'évaluation de la performance dans le dialogue et au plus près des objectifs (fonctionnels et finaux)
  - ✓ Ne jamais considérer que les indicateurs, à eux seuls, représentent la complexité et la qualité du travail d'une personne ou d'un collectif.

**Les indicateurs de pilotage intéressent principalement les acteurs concernés par ce pilotage. Il faut les publier à bon escient.**

*« Lors d'un projet arrivé en phase de test, le délai de livraison au client a été établi sur la base de plusieurs mesures, toutes liées à la gestion des défauts : défauts trouvés, défauts corrigés, défauts ré-ouverts, défauts graves, défauts moins graves, taux de découverte de défauts, ... Outre le fait que le choix des indicateurs était sans doute trop restrictif, la publication régulière de ces indicateurs a terni l'image du projet, le transformant aux yeux de chacun dans l'entreprise en une machine à générer et traiter des défauts. »*

- Le choix des informations servant au pilotage est essentiel, l'article « [piloter pour atteindre ses objectifs](#) » insiste d'ailleurs bien sur l'importance de travailler sur des indicateurs variés et le plus en amont possible. Une vision restrictive de la réalité peut amener à de mauvaises décisions.
- Ce qui nous paraît également important de relever dans ce témoignage est la question de la publication des indicateurs. Les indicateurs de pilotage servent à prendre des décisions, à adapter notre fonctionnement à l'objectif. Leur publication n'est utile que si elle correspond à un but car ces indicateurs ne sont pas des indicateurs de performance.

**Un indicateur de pilotage ne peut jouer son rôle que si toutes les conditions sont réunies pour qu'il soit fiable.**

*« L'utilisation de méthodes agiles nous avait permis de mettre en place une évaluation fiable de la charge des tâches réalisées et des tâches restantes. Lorsque ces mesures ont montré que l'objectif de disponibilité du produit pour le client n'était pas atteignable, ils n'ont pas permis de prendre les décisions nécessaires. L'amalgame entre « tâches finies » et « tâches presque finies » a permis d'obtenir des mesures artificiellement rassurantes sur l'évolution du projet mais n'a pas permis bien-sûr de terminer le produit dans les temps. La date de sortie objectif n'a pas été respectée, en revanche elle a été en final très proche de ce que les indicateurs nous permettaient d'estimer 2 mois après le début du projet. »*

- Les indicateurs ou mesures sont bien entendu les points d'entrée d'un processus de décisions permettant d'adapter notre fonctionnement à la réalisation des objectifs. Ignorer leur message en les « manipulant » nous prive de l'opportunité d'anticiper les changements nécessaires. Une cause est souvent une crainte persistante de l'impact des indicateurs de pilotage dans nos évaluations de performance, dans la reconnaissance de notre travail. C'est sans doute une des déviations les plus graves des indicateurs.

**Les indicateurs s'inscrivent dans une démarche de progrès, orientée vers des objectifs ambitieux et fédérateurs, respectant la valeur du travail effectué.**

*« Dans le but de s'améliorer, une division de développement prend l'initiative de changer ses méthodologies de travail et met en place les méthodologies Agiles. Evaluer de manière objective les apports de cette nouvelle méthodologie aurait permis de décider de l'utilisation ou non de cette méthodologie dans d'autres divisions. Le suivi du ratio entre correction de non conformités et développement de nouvelles fonctionnalités était un des indicateurs proposés. Pourtant aucun indicateur de progrès n'a pu être mis en place. En effet, des freins importants sont apparus, liés à la crainte de rendre public les dysfonctionnements. »*

- Ce témoignage fait apparaître la peur de voir son travail de plusieurs années critiqué. Adapter son fonctionnement nécessite de connaître son fonctionnement. Mais connaître son fonctionnement peut faire apparaître des dysfonctionnements et la crainte alors ressentie est naturelle. C'est au management de prendre la mesure de cette réalité, de redonner un sens à ce travail d'amélioration qui, loin de remettre en cause le travail effectué, peut permettre de fédérer une équipe autour d'une projection dans le futur, autour d'un objectif plus ambitieux.

## Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la mise en place d'indicateurs nécessite une grande vigilance. Afin d'éviter certaines déviations, peut-être faut-il se poser régulièrement quelques questions :

- Avons-nous exprimé l'objectif et le sens de la démarche de pilotage et de progrès qui utilise ces indicateurs ?
- Est-ce que l'utilisation de ces indicateurs a été clarifiée ?
- Avons-nous établi ces indicateurs collectivement en tenant compte du savoir-faire et de l'expérience des personnes ? Sont-ils les plus pertinents ?
- Pouvons-nous supprimer toute confusion entre la fonction de pilotage et l'évaluation du travail réel des personnes ?
- Publiions-nous ces indicateurs à bon escient ?

A propos des auteurs :



Marc VILCOT

**Marc VILCOT** : J'ai créé Com-Hom en 2007 après 17 années enrichissantes de vente et management terrain dans l'industrie.

Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial de Cedrat (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.



**Françoise Baland** : J'ai rejoint l'équipe Com-Hom en 2011 après une expérience de plus de 20 années dans l'industrie.

De formation ingénieur ENSIMAG (INPG), mon travail s'est toujours équilibré entre réalisations et innovations techniques, management des hommes et des femmes, organisation et méthodologies, management de la qualité. Ces expériences ont développé ma passion du travail de terrain au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

## Com-Hom



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

## Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)  
Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) & [Com-Hom](#), tous droits réservés.