

AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES DES KPI : BONNES PRATIQUES ET CHAUSSE-TRAPPES

ON NE PEUT PILOTER QUE CE QUE L'ON SAIT MESURER, PARAÎT-IL. L'AXIOME EST EMPRUNTÉ AUX ANGLO-SAXONS QUI PRÉFÈRENT, ICI, LA RHÉTORIQUE NÉGATIVE : YOU CAN'T MANAGE WHAT YOU CAN'T MEASURE! AUQUEL CAS, COMMENT ENVISAGER LE PILOTAGE DE CYCLES DE VIE CONTRACTUELS COMPLEXES (AUTREMENT DIT, LE « CONTRACT MANAGEMENT ») SANS DISPOSER DE MÉTRIQUES ASSURANT LA VALIDATION QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DE CETTE FONCTION ?



Grégory Leveau,
fondateur et président de
l'École Européenne de
Contract Management

La question s'est posée très tôt lorsque le Contract Management est sorti de son œuf une vingtaine d'années en arrière, avant de prendre pleinement son envol en France depuis une grosse décennie. Pour l'observateur inexpérimenté, parfois foncièrement dubitatif, l'arrivée d'un nouveau métier situé à la confluence de la discipline juridique et de la gestion de projets, ne pouvait s'envisager qu'une fois la démonstration de la valeur ajoutée quotidienne du Contract Manager apportée. Or, la charge de la preuve reposant sur ce dernier, il s'est révélé impératif, plus que pour n'importe quelle autre fonction de support, de construire un corpus d'activités organisé autour de processus et d'outils de mesure. Et c'est ainsi que les KPI, pour Key Performance Indicators (indicateurs clés de la performance, mais la traduction est pauvre et nous verrons pourquoi) entrent en jeu.

De ce qui précède, nous pouvons tracer les grandes lignes de ce que sont ces KPI, dans la mesure où ils doivent répondre aux attentes des organisations qui cherchent à s'assurer que le choix d'embauche d'un Contract Manager (ou d'appel au Contract Ma-

nagement externalisé) se trouve avalisé par un retour sur investissement (ROI).

C'est bien, en priorité, ce ROI qui guidera la mise en place des critères de suivi de l'activité ; ce qui ne signifie pas que la mesure sera exclusivement financière et donc quantitative. Certains indicateurs, par nature qualitatif, confirmeront l'intérêt de la présence de l'expert des cycles contractuels indépendamment de toute logique monétaire, car un investissement n'est pas que financier, il est aussi relationnel ou réputationnel, par exemple.

Le second aiguillage dans le choix des indicateurs est lié à l'instance pour laquelle ils sont créés. Selon que les KPI sont réclamés par la direction générale de la société, par le cocontractant d'un projet donné (ex : un client qui impose à son presta-

taire une mesure du pilotage du contrat qui les lie), par le département Contract Management lui-même ou encore par les fonctions voisines avec lesquelles le Contract Manager interagit régulièrement (Direction Juridique, Direction financière, Gestion de projet, Assurance Qualité, etc.), les données à récolter ne seront pas les mêmes.

Rien ne sert de mesurer ce qui n'intéresse pas l'interlocuteur. C'est un piège coutumier que de démultiplier les indicateurs pour faire sérieux (alors que la mesure ne l'est, parfois, pas elle-même) en imaginant que le volume démontrera aux prescripteurs le caractère indispensable du Contract Manager au sein de la masse salariale.

Créer un inventaire de KPI à la Prévert pour se donner bonne conscience révèle, d'abord, une

66

Rien ne sert de mesurer ce qui n'intéresse pas l'interlocuteur.

99

vision erronée de notre métier : pratiquer sur le terrain, identifier et tacler des risques, négocier en toutes conditions, résoudre des conflits, optimiser le budget, créer des opportunités commerciales et relationnelles, et j'en passe.

Remplir plusieurs heures par mois ou par trimestre un tableau d'indicateurs pour lequel nous aurons préalablement collecté des données éparpillées, puis effectuer des calculs selon des formules préétablies mais susceptibles de varier au bon vouloir de la hiérarchie n'est pas le cœur vibrant de notre activité. La valeur ajoutée est ailleurs.

Il est tout à fait possible, et souhaitable, d'identifier les 4 ou 5 mesures clés qui nous permettent, à fréquence régulière, de conforter l'organisation en apportant la preuve que les orientations fixées à notre fonction sont satisfaites. Le surplus est du temps perdu pour

des situations sur le fil où notre expertise aurait pu faire la différence.

Autre travers commun : confondre résultat, performance et information.

Lorsque l'on mesure un résultat, on vérifie qu'un objectif préalablement fixé a été atteint. Il convient alors de déterminer, au plus juste, la part du Contract Manager dans cet aboutissement puisque ce dernier est souvent issu de l'effort combiné de plusieurs protagonistes.

Lorsque l'on mesure une performance, on entre dans un concept plus abstrait, où la combinaison de variables (de savoir-faire comme de savoir-être) est de mise et où une part de subjectivité est souvent présente ; ce qui est incompatible avec un KPI impérativement objectif et robuste dans son mode de calcul.

Lorsque l'on mesure une activité,

on se contente de donner une information sur un état de fait qui ne signifie pas grand-chose en matière de valeur ajoutée (ex : un indicateur précisant le nombre de contrats signés sur une année donnée).

Que voulons-nous mettre en exergue par le biais des KPI en Contract Management ? Est-ce que les mesures mises en place sont véritablement des KPI ou plutôt une approche informative en volume, voir même un suivi de la performance qui serait plus pertinent lors d'un entretien annuel avec le collaborateur, organisé selon un processus RH, que dans le quotidien du pilotage du contrat ?

La réponse à ces questions doit être précise si l'on veut contourner la tendance à faire des KPI une catégorie fourre-tout dont la pertinence pourrait, légitimement, interroger les destinataires de nos mesures.

66

Autre travers commun : confondre résultat, performance et information.

99

AVANTAGES DE KPI PROPRES À LA FONCTION CONTRACT MANAGEMENT



Laurent Gaultier,
Director Contract
Management, Alstom

Les KPI peuvent être souvent conçus ou rattachés à des pratiques et reportings financiers ce qui peut bien évidemment faire sens notamment pour aligner les activités liées aux réclamations et les provisions prises.

Il y a en revanche plusieurs intérêts majeurs à définir des KPI spécifiques attachés à la seule activité du Contract Management notamment :

- Mesurer les activités de réclamations défensives qui sont très

souvent générateurs de beaucoup de travail et d'efforts et qui évitent ou limitent un risque (par exemple, des pénalités de retard non-encore appliquées par un client mais qui constituent une exposition importante).

- Mesurer les activités « pro-actives » qui permettent en anticipation de voir se concrétiser un risque et qui peuvent mobiliser du temps et des ressources ; au final ce sont plutôt des activités de gestion de risque en amont par mise en place de plan d'action

ou de mitigation.

- Les opportunités qui elles aussi peuvent être contributives peuvent être valorisées et reportées en KPI, ce qui ne pourrait pas apparaître via des KPI purement financiers (« variation order », droit de réclamer du temps supplémentaire face à un événement perturbant du client ou d'un tiers).

- Enfin, les KPI peuvent selon le cycle de durée de vie des projets, être adaptés et ne pas nécessairement suivre les dates de reporting financiers pour être dans une pé-