BTS MCO — ADOC · 2e année · Mise en application

Chapitre 06 — Tableau de bord et actions correctrices

Corrige complet

Concevoir un tableau de bord opérationnel, diagnostiquer les écarts et proposer des actions correctrices mesurables · 6 dossiers · 6 exercices

Mise en application - 6 dossiers

PARTIE 1 · RÔLE, ENJEUX ET CARACTÉRISTIQUES D'UN TABLEAU DE BORD EFFICACE

D1 « Trop d'indicateurs tuent le pilotage »

La responsable d'une librairie vous remet son tableau de bord : 47 indicateurs, mis à jour mensuellement, sans code couleur ni seuil d'alerte. Elle dit : « J'ai tout ce qu'il faut pour piloter, mais je ne sais jamais quoi faire en priorité. »

Compétences visées

Concevoir un tableau de bord opérationnel.

1 À partir des cinq caractéristiques d'un bon tableau de bord (pertinence, lisibilité, fiabilité, temporalité, actionnabilité), identifiez les défauts de ce tableau.

Éléments de réponse

Caractéristique	Défaut constaté
Pertinence	47 indicateurs : trop nombreux pour être tous réellement utiles au pilotage
Lisibilité	Aucun code couleur : impossible de distinguer visuellement les priorités
Temporalité	Mise à jour mensuelle : trop espacée pour réagir rapidement
Actionnabilité	Aucun seuil d'alerte : la responsable ne sait jamais quand agir

2 Expliquez la différence entre un indicateur qui mesure et un indicateur qui déclenche une décision, avec un exemple pour chacun.

Éléments de réponse

Un **indicateur qui mesure** décrit une situation sans seuil d'action associé, par exemple « nombre de visiteurs quotidiens » : il informe mais ne dit pas quand agir. Un **indicateur qui déclenche une décision** est associé à un seuil précis, par exemple « taux de rupture > 10 % déclenche une commande urgente » : il transforme la mesure en action concrète, ce qui manque totalement au tableau de bord de la librairie.

3 Proposez 10 à 12 indicateurs pertinents répartis sur les cinq dimensions du cours (commerciale, promotionnelle, marchandisage, client, communication).

Éléments de réponse

Dimension	Indicateurs proposés
Commerciale	CA du jour/mois, panier moyen, taux de transformation
Promotionnelle	ROI des opérations, taux de pénétration des promotions
Marchandisage	CAML, taux de rupture, IS par rayon
Client	NPS, taux de fidélisation, nombre de nouveaux clients
Communication	Portée réseaux sociaux, note Google/avis clients

À retenir — Dossier 1 : Un bon tableau de bord respecte cinq caractéristiques (pertinence, lisibilité, fiabilité, temporalité, actionnabilité) et distingue les indicateurs qui informent de ceux qui déclenchent réellement une décision via un seuil d'alerte.

PARTIE 2 · STRUCTURE TYPE ET MÉTHODE DE CONCEPTION

D2 Le tableau de bord de Saveurs du Sud

Saveurs du Sud, épicerie fine de 120 m², fixe pour mai : CA 28 000 €, taux de transformation 35 %, panier moyen 42 €, NPS 45, taux de rupture < 5 %.

Compétences visées

Concevoir un tableau de bord opérationnel.

1 En suivant la méthode en cinq étapes du cours, construisez un tableau de bord complet intégrant ces cinq indicateurs et deux indicateurs supplémentaires.

Éléments de réponse

Indicateurs supplémentaires proposés : **taux de fidélisation** (part des clients porteurs de carte fidélité) et **CAML** (CA au mètre linéaire), permettant de compléter la vision commerciale par une vision client et une vision d'implantation.

2 Pour chacun, précisez valeur cible, seuil orange et seuil rouge.

Éléments de réponse

Indicateur	Cible	Seuil orange	Seuil rouge
CA	28 000 €	25 000 - 27 999 €	< 25 000 €
Taux de transformation	35 %	30-34 %	< 30 %
Panier moyen	42 €	38-41 €	< 38 €
NPS	45	30-44	< 30
Taux de rupture	< 5 %	5-8 %	> 8 %

3 Proposez une représentation visuelle adaptée à chaque indicateur, en justifiant.

Éléments de réponse

- **CA :** courbe d'évolution (suivi de tendance dans le temps).
- **Taux de transformation / taux de rupture :** jauge avec code couleur (lecture instantanée de la position par rapport au seuil).
- **NPS :** compteur simple avec pastille de couleur (vert/orange/rouge).

À retenir — Dossier 2 : La méthode de conception d'un tableau de bord associe systématiquement à chaque indicateur une valeur cible et des seuils d'alerte (orange, rouge), avec une représentation visuelle adaptée à sa nature (tendance, position, alerte).

PARTIE 3 · ANALYSE DES ÉCARTS ET INDICATEURS CLÉS

D3 Le bilan de juin

Magasin de sport, données de juin.

Compétences visées

Analyser les écarts entre objectifs et réalisations.

Indicateur	Objectif	Réalisé
CA total	185 000 €	171 200 €
Taux de transformation	32 %	27,4 %
Panier moyen	68 €	71 €
Nombre de tickets de caisse	2 720	2 410
Nombre d'articles vendus	7 072	7 230

1 Calculez l'écart absolu et le taux de réalisation pour chaque indicateur.

Éléments de réponse

Indicateur	Écart absolu	Taux de réalisation
CA total	-13 800 €	92,5 %
Taux de transformation	-4,6 points	85,6 %
Panier moyen	+3 €	104,4 %
Tickets de caisse	-310	88,6 %
Articles vendus	+158	102,2 %

2 Calculez l'IDV pour l'objectif et pour le réalisé, et commentez.

Éléments de réponse

IDV objectif = 7 072 / 2 720 = 2,6 article(s) par ticket. IDV réalisé = 7 230 / 2 410 = 3,0 articles par ticket. L'IDV progresse malgré la baisse du CA global : les clients qui achètent mettent davantage d'articles dans leur panier qu'anticipé.

3 Le CA global est en dessous de l'objectif, mais le panier moyen et l'IDV progressent. Expliquez cette apparente contradiction et identifiez la cause principale.

Éléments de réponse

Il n'y a pas de contradiction : le nombre de tickets de caisse recule fortement (-310, soit -11,4 %) et le taux de transformation chute (-4,6 points), ce qui signifie que **moins de clients achètent**. Mais ceux qui achètent dépensent davantage et prennent plus d'articles (panier moyen et IDV en hausse). **La cause principale est donc une baisse du trafic converti (moins de clients ou moins bien transformés)**, et non une baisse de l'attractivité de l'offre pour ceux qui achètent effectivement.

4 **Proposez deux actions correctrices ciblées, avec délai et indicateur de suivi.**

Éléments de réponse

Action	Délai	Indicateur de suivi
Renforcer l'accueil et le conseil en rayon pour améliorer la transformation	2 semaines	Taux de transformation hebdomadaire
Lancer une action de communication locale pour regénérer du trafic	1 mois	Nombre de tickets de caisse

À retenir — Dossier 3 : Un CA en retrait peut coexister avec un panier moyen et un IDV en hausse : c'est le signe d'un problème de trafic/conversion (moins de clients) plutôt que d'un problème d'attractivité de l'offre pour les acheteurs effectifs.

PARTIE 4 · CAUSES DE SOUS-PERFORMANCE ET MÉTHODES DE DIAGNOSTIC

D4 Le mystère du rayon Jouets

En novembre, le rayon Jouets affiche un CA de 38 200 € pour un objectif de 52 000 €, un taux de rupture de 18 %, un taux de transformation de 19 % (objectif 28 %), et aucune animation depuis la rentrée.

Compétences visées

Diagnostiquer les causes de sous-performance.

1 Calculez le taux de réalisation du CA.

Éléments de réponse

Taux de réalisation = 38 200 € / 52 000 € × 100 ≈ 73,5 %.

2 Appliquez la méthode des 5 Pourquoi pour remonter à une cause racine probable.

Éléments de réponse

1. Pourquoi le CA est-il sous l'objectif ? Parce que le taux de transformation est faible (19 % contre 28 %).
2. Pourquoi le taux de transformation est-il faible ? Parce que les clients ne trouvent pas certains produits recherchés.
3. Pourquoi ne trouvent-ils pas les produits ? Parce que le taux de rupture atteint 18 %.
4. Pourquoi un tel taux de rupture ? Parce que le réapprovisionnement n'a pas été ajusté à la période.
5. Pourquoi le réapprovisionnement n'a-t-il pas été ajusté ? Parce qu'aucune animation ni anticipation commerciale n'a été mise en place depuis la rentrée, laissant le rayon sans pilotage actif.
Cause racine probable : absence de pilotage commercial actif du rayon depuis plusieurs mois (pas d'animation, pas d'ajustement des approvisionnements).

3 Représentez un diagramme d'Ishikawa (5M) avec au moins une cause par famille.

Éléments de réponse

Famille (5M)	Cause possible
Main-d'œuvre	Manque de disponibilité de l'équipe pour conseiller sur ce rayon
Méthode	Aucune animation commerciale planifiée depuis la rentrée
Matériel	Signalétique ou balisage insuffisant sur le rayon
Matière	Références en rupture faute de réapprovisionnement adapté
Milieu	Emplacement du rayon peu propice au passage client

4 **Proposez un plan d'actions distinguant urgence (≤ 1 semaine), moyen terme (1-4 semaines) et actions structurelles (> 1 mois).**

Éléments de réponse

Horizon	Action
Urgence (≤ 1 semaine)	Réapprovisionner en priorité les références en rupture
Moyen terme (1-4 semaines)	Organiser une animation commerciale ciblée sur le rayon Jouets
Structurelle (> 1 mois)	Mettre en place un calendrier d'animations récurrent avec pilotage mensuel du rayon

À retenir — Dossier 4 : La méthode des 5 Pourquoi et le diagramme d'Ishikawa (5M) permettent de remonter d'un symptôme (CA en baisse) à une cause racine (ici, l'absence de pilotage commercial actif), et de hiérarchiser les actions correctrices selon leur urgence.

PARTIE 5 · PRINCIPES ET CATÉGORIES D'ACTIONS CORRECTRICES

D5 Quelle catégorie d'action corrective ?

Cinq situations de sous-performance sont constatées : (1) un best-seller en rupture chaque week-end depuis un mois ; (2) un rayon à fort potentiel mal placé en fond de magasin ; (3) une gamme qui ne répond plus aux attentes d'une clientèle plus jeune ; (4) les clients ignorent qu'une promotion est en cours faute de signalétique ; (5) un rayon garde un IS très faible malgré plusieurs ajustements de linéaire.

Compétences visées

Proposer des actions correctrices mesurables.

1 **Pour chaque situation, associez la catégorie d'action corrective la plus adaptée (stocks, implantation, ciblage, communication, animation) et justifiez.**

Éléments de réponse

1. Un best-seller en rupture chaque week-end depuis un mois

Catégorie : Stocks — le problème est un réapprovisionnement mal calibré face à une demande régulière et prévisible.

2. Un rayon à fort potentiel mal placé en fond de magasin

Catégorie : Implantation — la localisation même du rayon limite son exposition au trafic client.

3. Une gamme qui ne répond plus aux attentes d'une clientèle plus jeune

Catégorie : Ciblage — c'est l'adéquation de l'offre à un segment de clientèle qui doit être revue.

4. Les clients ignorent qu'une promotion est en cours faute de signalétique

Catégorie : Communication — l'offre existe mais n'est pas correctement signalée en magasin.

5. Un rayon garde un IS très faible malgré plusieurs ajustements de linéaire

Catégorie : Animation (ou action structurelle) — voir question 2, les ajustements de linéaire seuls ne suffisant plus.

2 **Pour la situation 5, proposez une action plus structurelle et expliquez en quoi les quatre principes (cohérence, proportionnalité, faisabilité, temporalité) s'appliquent.**

Éléments de réponse

Action structurelle proposée : remettre en question le référencement même du rayon (réduction significative du nombre de références ou reconversion partielle du linéaire vers une autre famille de produits), plutôt que de continuer à ajuster marginalement le linéaire existant.

- **Cohérence :** l'action s'attaque à la cause structurelle (offre inadaptée) plutôt qu'à un symptôme déjà traité sans succès (le linéaire).
- **Proportionnalité :** un IS durablement très faible justifie une action de plus grande ampleur qu'un simple ajustement.
- **Faisabilité :** une reconversion partielle du linéaire reste réalisable sans travaux lourds.
- **Temporalité :** l'action doit être planifiée sur un horizon structurel (plusieurs mois), avec un point de suivi de l'IS à échéance régulière.

À retenir — Dossier 5 : Chaque situation de sous-performance appelle une catégorie d'action corrective précise (stocks, implantation, ciblage, communication, animation). Lorsque des ajustements répétés échouent, une action plus structurelle, respectant les quatre principes (cohérence, proportionnalité, faisabilité, temporalité), doit être envisagée.

PARTIE 6 · ÉTUDE DE CAS CULTURE ET LOISIRS ET SUIVI DES ACTIONS

D6 Magasin Culture et Loisirs

Reprenez l'étude de cas de votre chapitre (CA mensuel moyen 850 000 €, CA du mois 823 000 €, rayons High-Tech IS 1,37, Livres IS 0,88, Jeux/Jouets IS 0,90, Musique/Films IS 0,60, Billetterie IS 0,60, taux de transformation 25,3 % pour un objectif de 28 %).

Compétences visées

Analyser les écarts — Diagnostiquer les causes — Proposer des axes d'amélioration.

1 Calculez l'écart absolu et le taux de réalisation du CA mensuel, et identifiez les deux rayons les plus préoccupants.

Éléments de réponse

Écart absolu = 823 000 € - 850 000 € = -27 000 €. Taux de réalisation = 823 000 € / 850 000 € × 100 ≈ 96,8 %.

Rayons les plus préoccupants : Musique/Films et Billetterie, tous deux avec un IS de 0,60, très en dessous de 1, signe d'une sous-performance marquée et durable par rapport au linéaire qui leur est alloué.

2 Évaluez la pertinence des deux actions correctrices proposées dans le cas (réduction du linéaire CD/DVD + espace accessoires connectés ; renforcement du conseil High-Tech), au regard des quatre principes du cours.

Éléments de réponse

Réduction du linéaire CD/DVD au profit d'accessoires connectés : cohérente (s'attaque directement au rayon le plus faible, IS=0,60), proportionnelle (ampleur en phase avec l'écart constaté), faisable (reconversion de linéaire existant) et temporellement réaliste (peut être menée sur quelques semaines).

Renforcement du conseil High-Tech : cohérent avec un rayon déjà performant (IS=1,37) pour en maximiser encore le potentiel, mais moins prioritaire que le traitement des rayons en difficulté — à mener en parallèle plutôt qu'en priorité.

3 Six semaines plus tard, la part de CA du rayon Musique/Films est passée de 9 % à 12,5 %, sa part de linéaire restant à 15 %. Calculez le nouvel IS et commentez.

Éléments de réponse

Nouvel IS = 12,5 % / 15 % ≈ 0,83. L'IS progresse nettement (de 0,60 à 0,83) : l'action corrective a produit un effet réel et mesurable. Le rayon reste toutefois encore sous-performant (IS < 1), ce qui justifie de poursuivre le suivi et, éventuellement, de compléter l'action initiale plutôt que de la considérer comme achevée.

4 **Rédigez le compte rendu de reporting à l'enseigne (dix à quinze lignes) : résultats, actions prises, prévisions.**

Éléments de réponse

« Le CA mensuel du magasin s'établit à 823 000 € contre un objectif de 850 000 €, soit un taux de réalisation de 96,8 % (écart de -27 000 €). Le taux de transformation (25,3 % contre 28 % visés) reste également en retrait. L'analyse par rayon a mis en évidence deux zones de sous-performance marquée, Musique/Films et Billetterie, toutes deux avec un indice de sensibilité de 0,60.

Une action corrective a été engagée sur le rayon Musique/Films (réduction du linéaire CD/DVD au profit d'un espace accessoires connectés) : six semaines après sa mise en œuvre, l'IS de ce rayon est passé de 0,60 à 0,83, confirmant l'efficacité de la mesure sans encore atteindre l'équilibre. Le conseil renforcé sur le rayon High-Tech, déjà performant (IS=1,37), sera maintenu en parallèle.

Pour le mois prochain, nous prévoyons d'étendre une action similaire au rayon Billetterie et de poursuivre le suivi hebdomadaire de l'IS Musique/Films jusqu'à un retour à l'équilibre (IS ≥ 1). »

À retenir — Dossier 6 : Le suivi d'une action corrective ne s'arrête pas à sa mise en œuvre : recalculer l'indicateur (ici l'IS) après plusieurs semaines permet de mesurer objectivement son effet et de décider de la poursuivre, de l'ajuster ou de la compléter. Le reporting doit toujours articuler résultats, actions et prévisions.