Évaluation des Performances et Tableau de Bord — Mise en application

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

Mode & Sens (12 vendeurs, CA 1,8 M€) : construire un tableau de bord pertinent, décomposer un écart de CA, remonter aux causes racines et corriger. 4 dossiers · 9 études de cas · fil rouge Camille.

CORRIGÉ COMPLET — à l'usage du formateur / auto-évaluation

---

4 dossiers · 27 questions de mise en application

D1 — Mode & Sens — Construire un tableau de bord vraiment util

Parties 1 à 3 · Enjeux du pilotage, tableau de bord et indicateurs croisés

Noyée sous 47 indicateurs chaque lundi, Camille doit apprendre à sélectionner ceux qui pilotent réellement l'action, construire un tableau de bord respectant les critères de qualité du cours, puis croiser indicateurs commerciaux et RH pour fiabiliser son diagnostic.

Indicateurs de résultat vs de pilotage · Tableau de bord (pertinence, fiabilité, lisibilité, réactivité) · Croisement commercial/RH



Partie 1 · Enjeux du pilotage de la performance

■ Partie 1 — 47 indicateurs, mais lesquels regarder ?

Exercice 1 (étude de cas, 30 min)

Camille reçoit chaque lundi un rapport de **47 indicateurs** et ne sait plus lesquels prioriser ; pendant ce temps, la transformation du rayon accessoires continue de baisser sans réaction.

1. Illustrez, avec ce cas, le défi du cours : « sélectionner les bons indicateurs plutôt que subir l'information ».

■ Éléments de réponse

Avec 47 indicateurs à examiner chaque semaine, Camille passe plus de temps à trier l'information qu'à agir : la baisse de transformation du rayon accessoires continue sans réaction précisément parce qu'elle est noyée dans la masse. Le défi n'est pas de *tout* suivre, mais de sélectionner un nombre restreint d'indicateurs réellement actionnables.

2. Distinguez indicateurs de résultat et indicateurs de pilotage, et expliquez pourquoi les seconds guident mieux l'action quotidienne.

■ Éléments de réponse

Les **indicateurs de résultat** (CA, marge) mesurent une performance passée déjà consommée : on ne peut plus agir dessus. Les **indicateurs de pilotage** (taux de transformation, panier moyen, absentéisme) sont des leviers sur lesquels le manager peut encore intervenir *avant* que le résultat final ne soit figé — d'où leur utilité supérieure pour le pilotage quotidien.

3. Proposez une règle de sélection en trois critères, à partir de la triple compétence « concevoir, analyser, corriger ».

■ Éléments de réponse

Un indicateur mérite d'être suivi s'il répond à trois critères : 1) il peut être **conçu** simplement à partir de données fiables et disponibles ; 2) il permet d'**analyser** une cause (et pas seulement un symptôme) ; 3) il ouvre sur une **action corrective** concrète et rapide. Un indicateur qui ne remplit aucune de ces conditions peut être retiré du tableau de bord hebdomadaire.



Partie 2 · Critères d'un tableau de bord efficace

■ Partie 2 — Un mois difficile en six indicateurs

Exercice 2 (construction d'outil, 40 min)

Données du mois : **CA 94 500 €** (objectif 108 000 €), transformation 23 % (27 %), panier moyen 50 € (50 €), productivité horaire 47 €/h (52 €/h), absentéisme 9,4 % (< 4 %), turn-over 22 % (< 15 %).

1. Construisez le tableau de bord mensuel (objectif / réalisation / écart / statut), en respectant pertinence, fiabilité, lisibilité, réactivité.

■ Éléments de réponse

- CA : 108 000 € / 94 500 € / –13 500 € / ■ alerte
- Transformation : 27 % / 23 % / –4 pts / ■ alerte
- Panier moyen : 50 € / 50 € / 0 / ■ conforme
- Productivité horaire : 52 €/h / 47 €/h / –5 €/h / ■ vigilance
- Absentéisme : < 4 % / 9,4 % / +5,4 pts / ■ alerte
- Turn-over : < 15 % / 22 % / +7 pts / ■ alerte

2. Classez chaque indicateur en « résultat » ou « pilotage ».

■ Éléments de réponse

Résultat : CA. **Pilotage** : transformation, panier moyen, productivité horaire, absentéisme, turn-over — tous ces indicateurs peuvent encore faire l'objet d'une action corrective avant que le résultat final du mois suivant ne soit figé.

3. Formulez la lecture rapide en trois lignes et identifiez la priorité d'action.

■ Éléments de réponse

« Le CA est en retard de 13 500 € sur l'objectif, entièrement porté par la baisse de transformation (23 % contre 27 %). L'absentéisme (9,4 %) et le turn-over (22 %) sont en zone critique et probablement à l'origine de la baisse de productivité. » **Priorité d'action** : traiter en premier l'absentéisme, cause probable la plus en amont de la chaîne (moins de personnel disponible → moins de conseil → moins de transformation).



Partie 3 · Indicateurs commerciaux et indicateurs RH

■ Partie 3 — Absentéisme ou compétence ?

Exercice 3 (analyse croisée, 35 min)

Camille suppose que la baisse de transformation est liée à l'absentéisme (**3 vendeuses absentes la même semaine**) plutôt qu'à un problème de compétence.

1. Expliquez pourquoi croiser indicateurs commerciaux et RH est indispensable au diagnostic.

■ Éléments de réponse

Un indicateur commercial isolé (transformation en baisse) peut avoir des causes très différentes — compétence, motivation, ou simplement **sous-effectif**. Sans croiser avec les données RH (absentéisme), Camille risquerait d'engager une action de formation inutile alors que le vrai problème est un manque de personnel disponible.

2. Testez l'hypothèse en estimant l'impact théorique de l'absence de 3 vendeuses sur 12 (soit 25 % de capacité en moins) alors que le trafic reste stable.

■ Éléments de réponse

3 vendeuses absentes sur 12 représentent **25 % de la capacité de conseil en moins**. Si le trafic client reste stable, chaque vendeuse présente doit absorber une charge accrue, ce qui réduit mécaniquement le temps de conseil par client et peut expliquer une part significative de la baisse de transformation de 4 points observée.

3. Identifiez deux autres indicateurs RH à suivre pour compléter le diagnostic.

■ Éléments de réponse

Le **taux d'absentéisme récurrent par collaborateur** (pour distinguer un aléa ponctuel d'un désengagement durable) et le **turn-over** (22 % ce mois-ci), qui peut à la fois être une conséquence de la surcharge et une cause supplémentaire de perte de compétence sur le terrain.

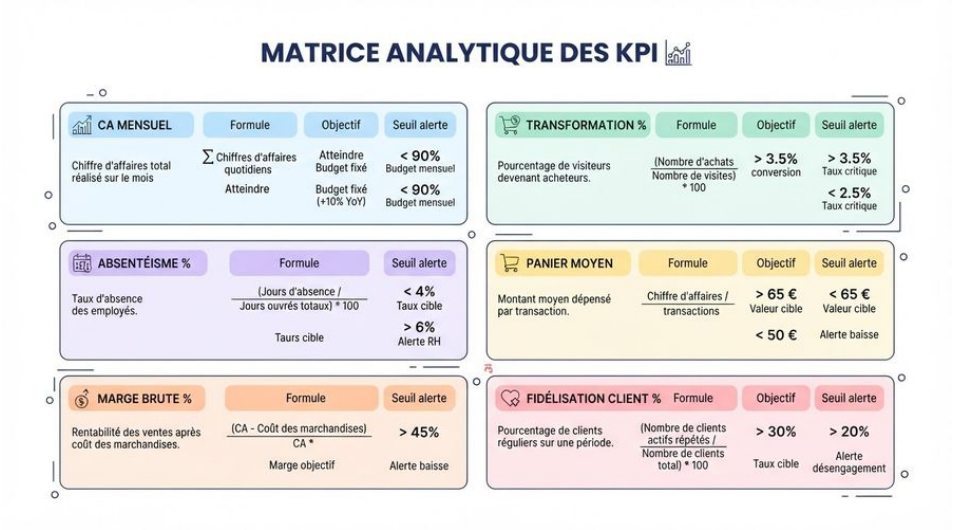
■ **À retenir — Dossier 1 :** Un bon tableau de bord ne se mesure pas à son exhaustivité mais à sa capacité à guider l'action : il combine des indicateurs de résultat et de pilotage, respecte les critères de pertinence, fiabilité, lisibilité et réactivité, et croise systématiquement les données commerciales et RH pour éviter les diagnostics hâtifs.

D2 — Mode & Sens — Passer de l'indicateur en alerte à l'explicatic chiffrée

Parties 4 à 5 · Matrice des KPI et décomposition de l'écart de chiffre d'affaires

Camille applique la matrice d'analyse des KPI à son tableau de bord pour prioriser, puis décompose méthodiquement l'écart de CA du mois en effet volume et effet valeur — une méthode qu'elle vérifie sur un second cas où les deux effets jouent en sens opposé.

Matrice des KPI · Effet Volume / Effet Valeur · Décomposition de l'écart de CA



Partie 4 · Matrice analytique des KPIs

■ Partie 4 — Prioriser l'analyse des six indicateurs

Exercice 4 (application de la matrice, 40 min)

À partir du tableau de bord de l'exercice 2 (CA, transformation, panier moyen, productivité, absentéisme, turn-over).

1. Appliquez la matrice du cours (définition, formule, objectif, signe d'alerte) aux six indicateurs et identifiez ceux en alerte.

■ Éléments de réponse

En reprenant le tableau de bord du dossier 1 : sont en **alerte** le CA (–13 500 €), la transformation (–4 pts), l'absentéisme (+5,4 pts) et le turn-over (+7 pts). La productivité horaire est en **vigilance** (–5 €/h). Le panier moyen est conforme.

2. Formulez, pour chaque indicateur en alerte, la question de diagnostic correspondante.

■ Éléments de réponse

CA : « Quelle part de l'écart vient du volume et quelle part vient de la valeur du panier ? » **Transformation** : « Le manque de conseil vient-il d'un problème de compétence ou de disponibilité ? » **Absentéisme** : « S'agit-il d'un pic ponctuel ou d'un désengagement durable ? » **Turn-over** : « Les départs sont-ils liés à la charge de travail ou à d'autres facteurs (rémunération, reconnaissance) ? »

3. Proposez un ordre de priorité d'analyse, justifié par l'impact sur le CA et sur l'équipe.

■ Éléments de réponse

1) **Absentéisme**, cause la plus en amont et la plus actionnable rapidement. 2) **Transformation**, impact direct et immédiat sur le CA. 3) **Turn-over**, impact différé mais structurel. 4) **Productivité horaire**, souvent conséquence des trois précédents plutôt que cause première.



Partie 5 · Méthode de décomposition de l'écart de CA

■ Partie 5 — Effet Volume ou Effet Valeur ?

Exercice 5 (calcul, 45 min)

Données : **CA réalisé 94 500 €**, objectif 108 000 € ; transactions 1 890, objectif 2 160 ; panier moyen réalisé et objectif **50 €** (identique).

■ **Exercice 5 bis — Variante (calcul, 30 min) :** Pour illustrer un cas où les deux effets jouent en sens opposé : objectif 150 000 € (3 000 transactions à 50 €), réalisé 135 000 € (2 500 transactions à 54 €). Vérification : écart total = 135 000 – 150 000 = –15 000 €. Effet Volume = (2 500 – 3 000) × 50 = –25 000 € ; Effet Valeur = 2 500 × (54 – 50) = +10 000 €. La somme des deux effets (–25 000 + 10 000 = –15 000 €) retombe bien sur l'écart total : ici, la hausse du panier moyen (+4 €) compense partiellement une forte baisse du volume (–500 transactions). Lecture managériale : un écart total modéré peut masquer un problème de volume plus grave que ce que le chiffre global laisse paraître — d'où l'intérêt systématique de la décomposition plutôt que de s'arrêter à l'écart total.

1. Calculez l'écart total.

■ Éléments de réponse

Écart total = 94 500 – 108 000 = –**13 500 €**.

2. Décomposez l'écart en effet Volume et effet Valeur.

■ Éléments de réponse

Effet Volume = (1 890 – 2 160) × 50 = –**13 500 €** · Effet Valeur = 1 890 × (50 – 50) = **0 €**.

3. Interprétez : la totalité de l'écart vient du volume de transactions, pas du panier moyen ; identifiez les causes possibles (trafic, transformation, disponibilité équipe) et l'action prioritaire.

■ Éléments de réponse

Le panier moyen étant strictement identique à l'objectif, **100 % de l'écart** s'explique par le nombre de transactions manquantes (270 transactions en moins). Les causes possibles sont une baisse du trafic en magasin, une baisse du taux de transformation, ou un manque de disponibilité de l'équipe pour conseiller (cf. absentéisme, dossier 1). Action prioritaire : traiter la disponibilité de l'équipe, cause la plus immédiatement actionnable.

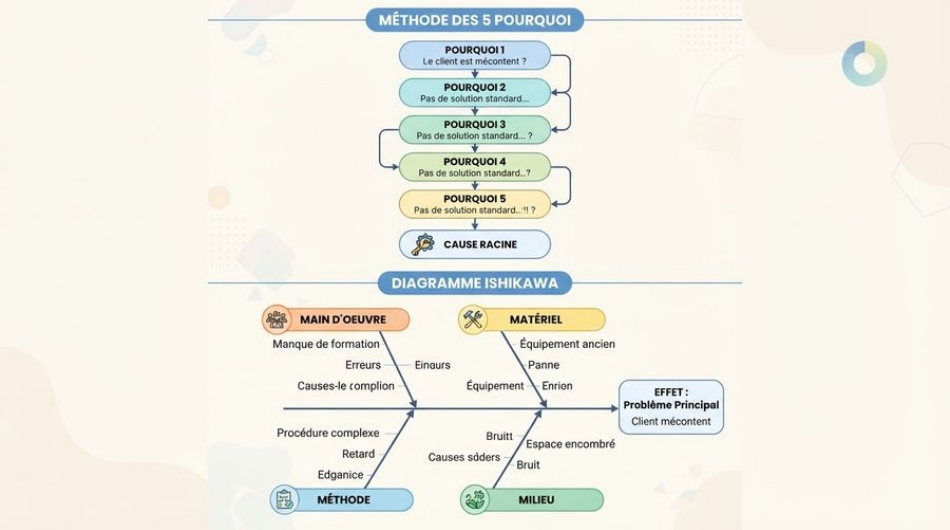
■ **À retenir — Dossier 2 :** La matrice des KPI (définition, formule, objectif, signe d'alerte) permet de prioriser l'analyse selon l'impact réel sur le CA et l'équipe. La décomposition de l'écart en effet volume et effet valeur révèle si la baisse de CA provient du nombre de transactions ou du panier moyen — une distinction essentielle pour cibler la bonne action corrective.

D3 — Mode & Sens — Remonter aux causes racines et corriger durablement

Parties 6 à 7 · Analyse des causes et actions correctrices

Camille utilise les 5 Pourquoi et le diagramme d'Ishikawa pour ne pas se contenter d'une réponse symptomatique à la baisse de transformation, puis transforme les trois causes racines identifiées en actions correctrices hiérarchisées.

Méthode des 5 Pourquoi · Diagramme d'Ishikawa · Actions correctrices hiérarchisées



Partie 6 · Analyse des causes : 5 Pourquoi et Ishikawa

■ Partie 6 — Remonter à la cause racine

Exercice 6 (analyse causale, 40 min)

Symptôme : transformation passée de **27 % à 23 %**, l'effet volume expliquant la totalité de l'écart.

1. Appliquez la méthode des 5 Pourquoi pour construire la chaîne causale jusqu'à la cause racine.

■ Éléments de réponse

« Pourquoi la transformation baisse-t-elle ? » → moins de transactions. « Pourquoi moins de transactions ? » → moins de clients conseillés. « Pourquoi moins de clients conseillés ? » → effectif réduit sur le terrain. « Pourquoi l'effectif est-il réduit ? » → absentéisme à 9,4 % non anticipé. « Pourquoi cet absentéisme n'est-il pas anticipé ? » → absence de plan de remplacement en cas d'absence imprévue. **Cause racine** : absence de procédure de remplacement rapide.

2. Construisez un diagramme d'Ishikawa avec au moins quatre branches (main-d'œuvre, méthode, milieu, matériel).

■ Éléments de réponse

Main-d'œuvre : absentéisme, sous-effectif. **Méthode** : absence de procédure de remplacement, priorisation floue des tâches. **Milieu** : forte affluence sur certains créneaux (14h-18h). **Matériel** : outils de vente additionnelle sous-utilisés faute de temps de conseil.

3. Expliquez pourquoi remonter à la cause racine évite une réponse purement symptomatique (ex. : « pousser les vendeurs à vendre plus » sans analyse).

■ Éléments de réponse

Demander aux vendeurs de « vendre plus » sans analyse reviendrait à sanctionner une équipe déjà en sous-effectif chronique, sans s'attaquer à la cause réelle (absence de procédure de remplacement). Cette réponse superficielle risquerait d'aggraver la démotivation et le turn-over déjà élevé, sans résoudre le problème structurel.



Partie 7 · Formulation des actions correctrices

■ Partie 7 — Trois causes racines, trois actions

Exercice 7 (plan d'action, 35 min)

Trois causes racines identifiées : **absentéisme** (3 absentes), **déficit de compétence** en vente additionnelle, **planning inadapté** aux créneaux 14 h-18 h.

1. Formulez une action corrective par cause, compatible avec la stratégie de l'enseigne et les compétences du collaborateur.

■ Éléments de réponse

Absentéisme : mettre en place une procédure de remplacement rapide (CDD d'appoint, volontariat interne). **Déficit de compétence** : formation courte à la vente additionnelle (cf. chapitre 2). **Planning inadapté** : renforcer l'effectif présent sur le créneau 14h-18h, identifié comme le plus chargé.

2. Hiérarchisez les trois actions selon impact et délai (court/moyen terme).

■ Éléments de réponse

1) **Court terme, fort impact** : ajuster le planning sur 14h-18h (action immédiate, sans coût de formation). 2) **Court terme** : procédure de remplacement pour l'absentéisme. 3) **Moyen terme** : formation à la vente additionnelle, dont l'effet se mesure sur plusieurs semaines.

3. Construisez le tableau de suivi (action, responsable, délai, indicateur de réussite, statut).

■ Éléments de réponse

- Ajustement planning 14h-18h — Camille — 1 semaine — Effectif présent conforme au trafic — À faire
- Procédure de remplacement — Camille — 2 semaines — Délai de remplacement < 48h — À faire
- Formation vente additionnelle — Camille + OPCO — 6 semaines — Taux de transformation en hausse — À faire

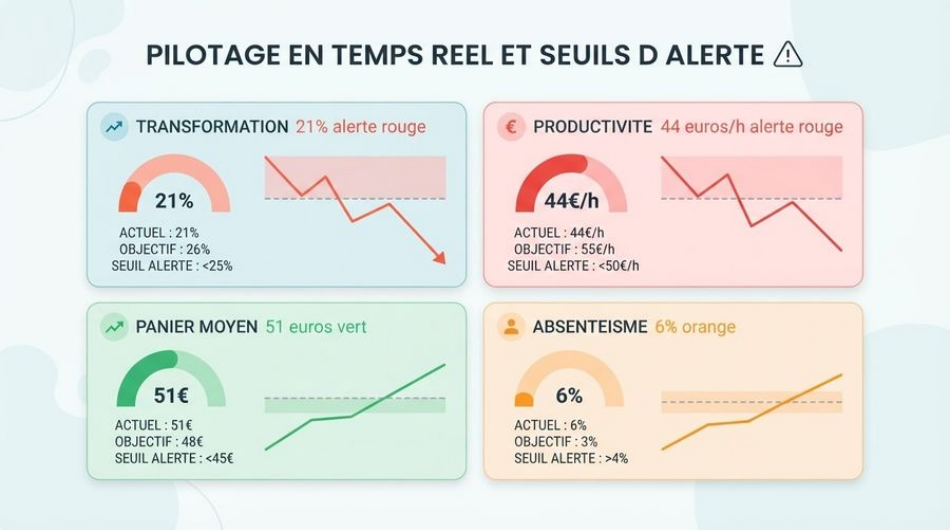
■ À retenir — Dossier 3 : Face à un symptôme (baisse de transformation), la tentation est de réagir superficiellement (« vendez plus »). Les 5 Pourquoi et le diagramme d'Ishikawa permettent de remonter à la cause racine ; chaque cause racine identifiée donne alors lieu à une action corrective spécifique, hiérarchisée selon son impact et son délai de mise en œuvre.

D4 — Mode & Sens — Suivre les effets des actions et s'inspirer d'un cas comparable

Parties 8 à 9 · Pilotage en temps réel et cas pratique Galeries Lafayette

La semaine suivant la mise en place du plan d'action, Camille suit ses indicateurs en temps réel pour vérifier leur évolution, puis étudie le cas approfondi des Galeries Lafayette (rayon Parfumerie-Cosmétique), confronté à une situation quasi identique, pour valider sa propre démarche de pilotage.

Zones d'alerte · Séquence repérer/comprendre/corriger · Cas pratique comparé · Rapport de pilotage



Partie 8 · Indicateurs de performance et seuils d'alerte

■ Partie 8 — La semaine suivante

Exercice 8 (pilotage en temps réel, 30 min)

Semaine suivante : transformation **21 %** (27 %), productivité **44 €/h** (52 €/h), panier moyen 51 € (50 €), absentéisme hebdomadaire **6 %** (< 4 %).

1. Positionnez chaque indicateur par rapport à sa zone attendue et son seuil d'alerte.

■ Éléments de réponse

Transformation : 21 % contre 27 % visé — toujours en zone d'alerte, en dégradation par rapport au mois précédent (23 %). **Productivité** : 44 €/h contre 52 €/h — également dégradée. **Panier moyen** : 51 € contre 50 € — légèrement au-dessus de l'objectif, point positif. **Absentéisme** : 6 % contre < 4 % — toujours en zone d'alerte, bien qu'en amélioration par rapport aux 9,4 % du mois précédent.

2. Appliquez la séquence « repérer → comprendre → corriger » aux deux indicateurs les plus préoccupants.

■ Éléments de réponse

Transformation (21 %) : repérer une dégradation malgré les actions engagées ; comprendre que le plan (ajustement planning, formation) n'a pas encore produit ses effets, la formation notamment demandant plusieurs semaines ; corriger en maintenant le cap et en resserrant le suivi hebdomadaire. **Productivité (44 €/h)** : repérer la baisse ; comprendre qu'elle peut être liée au temps consacré à la formation en cours (effet transitoire attendu) ; corriger en communiquant sur cet effet temporaire à l'équipe.

3. Reformulez « un seuil d'alerte n'est pas une sanction » dans un message à adresser à l'équipe lors du briefing du lundi.

■ Éléments de réponse

« Je sais que nos chiffres restent en dessous de l'objectif cette semaine. Ces seuils ne sont pas là pour sanctionner mais pour nous aider à repérer ensemble où concentrer nos efforts. Les actions engagées (renfort sur 14h-18h, formation vente additionnelle) mettent quelques semaines à produire leurs effets : continuons sur cette lancée. »



Partie 9 · Cas pratique du support (Galeries Lafayette, Parfumerie-Cosmétique)

■ Partie 9 — Un cas presque identique aux Galeries Lafayette

Exercice 9 (étude de cas approfondie, 45 min)

CA réalisé **94 500 €** (objectif 108 000 €), transactions 1 890 (2 160), absentéisme 9,4 % (3 conseillères absentes), panier moyen stable à 50 € ; actions immédiates (2 CDD, ajustement des objectifs, retours d'absence, révision planning) ; **projection avril à 104 550 €**.

1. Vérifiez la projection en supposant une récupération de 75 % de l'écart de transactions manquantes.

■ Éléments de réponse

Transactions projetées = 1 890 + (270 × 75 %) = 1 890 + 202,5 = **2 092,5** · CA projeté = 2 092,5 × 50 = **104 625 €**. Ce résultat est très proche de la projection du support (104 550 €) ; l'écart de 75 € correspond à un taux de récupération réel légèrement inférieur (≈ 74,4 % plutôt que 75 %) — un écart de calcul à signaler plutôt qu'à considérer comme une erreur.

2. Évaluez la cohérence des quatre actions correctrices au regard du critère de qualité du cours (compatibilité stratégie/compétences) et de leur hiérarchisation par impact et délai.

■ Éléments de réponse

Les quatre actions (2 CDD, ajustement des objectifs, gestion des retours d'absence, révision du planning) couvrent à la fois l'effectif (CDD, planning) et l'accompagnement humain (retours d'absence), ce qui est cohérent avec une cause racine liée au sous-effectif. Leur hiérarchisation logique place en premier les leviers d'effectif à court terme (CDD, planning), avant l'ajustement plus fin des objectifs.

3. Rédigez, en reprenant l'ensemble des données construites dans les exercices du chapitre 6, un rapport de pilotage complet (constat → décomposition de l'écart → analyse causale → actions correctrices → projection) destiné à la direction régionale.

■ Éléments de réponse

« **Constat** : CA à 94 500 € contre 108 000 € visés (–13 500 €). **Décomposition** : écart intégralement porté par le volume de transactions (270 manquantes), panier moyen stable. **Analyse causale** : absentéisme (9,4 %) et absence de procédure de remplacement comme cause racine, aggravés par un planning inadapté au pic 14h-18h. **Actions correctrices** : renfort CDD, révision du planning, formation vente additionnelle. **Projection** : retour attendu à environ 104 600 € le mois suivant avec une récupération de 75 % des transactions manquantes. »

■ **À retenir — Dossier 4 :** Le pilotage de la performance est un cycle continu : mesurer, décomposer, remonter aux causes, corriger, puis re-mesurer pour vérifier l'effet des actions. Un seuil d'alerte n'est jamais une sanction mais un signal à interpréter collectivement — la comparaison avec un cas similaire (Galeries Lafayette) confirme la robustesse de cette méthode.