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.

FEUILLE ÉLÈVE — sans corrections

---

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 ».

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

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



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.

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

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



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.

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.

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

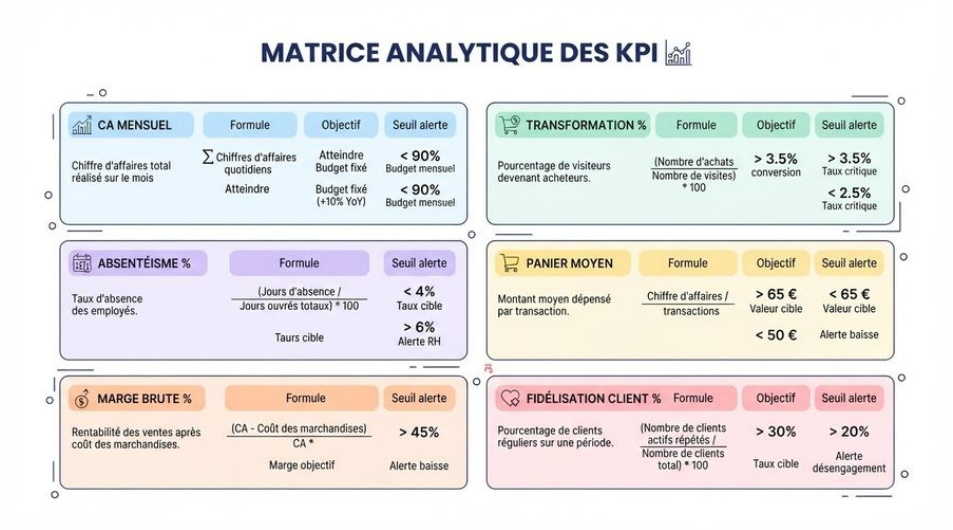
■ **À retenir — Dossier 1 :** Un bon tableau de bord ne se mesure pas à son exhaustivité mais à sa capacité à guider l'action : il combine des indicateurs de résultat et de pilotage, respecte les critères de pertinence, fiabilité, lisibilité et réactivité, et croise systématiquement les données commerciales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

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

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



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.

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

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.

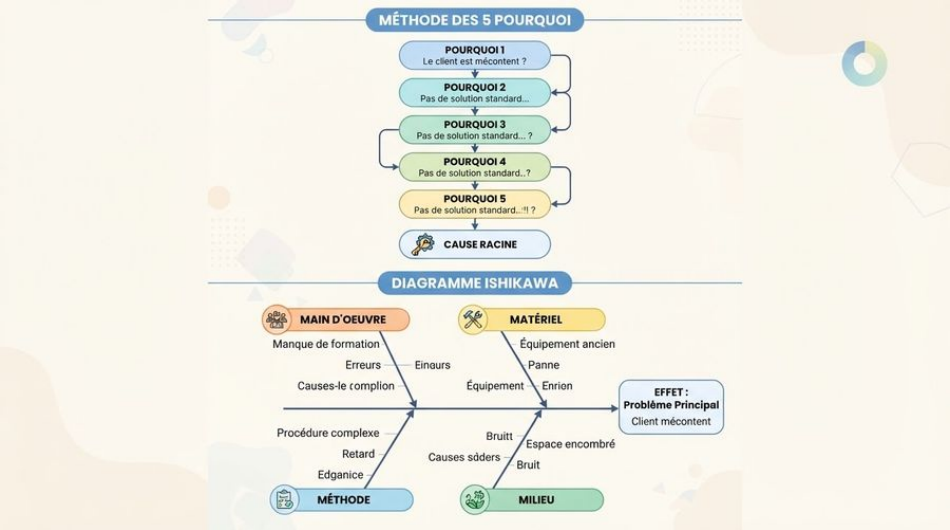
■ À retenir — Dossier 2 : La matrice des KPI (définition, formule, objectif, signe d'alerte) permet de prioriser l'analyse selon l'impact réel sur le CA et l'équipe. La décomposition de l'écart en effet volume et effet valeur révèle si la baisse de CA provient du nombre de transactions ou du panier moyen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

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

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



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.

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

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

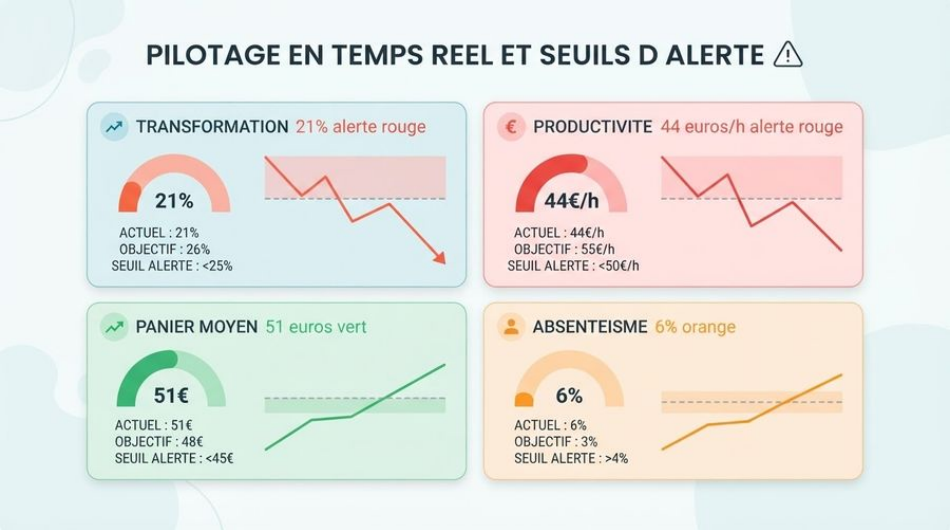
■ **À retenir — Dossier 3 :** Face à un symptôme (baisse de transformation), la tentation est de réagir superficiellement (« vendez plus »). Les 5 Pourquoi et le diagramme d'Ishikawa permettent de remonter à la cause racine ; chaque cause racine identifiée donne alors lieu à une action corrective spécifique,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

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

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



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.

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.

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.

■ **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.