Chapitre 06 — Mesurer et Piloter les Performances

Tableau de bord · Indicateurs KPI · Entretien de performance

D1 · TechnoVision

Construire et exploiter un tableau de bord commercial

Mise en situation — TechnoVision

• TechnoVision, magasin high-tech (10 conseillers). Directrice Sarah veut piloter par les indicateurs.

• Données S22 : CA 68 400 € / obj. 72 000 € (-5 %). Taux transfo 24,6 % / obj. 30 %. Panier moyen 200 € / obj. 240 €. Satisfaction 78 % / cible 82 %.

• Profils : Marco (transfo 38 %, CA ok). Lucas (transfo 18 %, panier 322 €). Éric (transfo 14 %, satisfaction 95 %). Inès (satisfaction 74 %). Fatou (équilibrée).



Questions de mise en application

Question 1

Identifiez les 3 indicateurs les plus préoccupants et expliquez ce que chacun révèle sur l'équipe.

Éléments de correction

Taux de transformation 24,6 % vs 30 % (-5,4 pts) : plus d'1 client sur 4 seulement conclut une vente. Difficulté à passer du conseil à la conclusion. Panier moyen 200 € vs 240 € (-17 %) : ventes conclues à montants trop faibles. Manque de up-selling ou de cross-selling. Satisfaction 78 % vs 82 % (-4 pts) : attente trop longue, manque d'écoute ou accompagnement insuffisant. À croiser avec les données d'Inès (74 %). Note : le CA en -5 % est la conséquence des deux premiers problèmes.

Question 2

Analysez le profil d'Éric (transfo 14 %, satisfaction 95 %). Quelle action managériale Sarah doit-elle prioriser ?

Éléments de correction

Profil « conseiller pur » : excellent contact client (satisfaction 95 % — meilleure du groupe) mais ne conclut pas (14 % — le plus bas). Éric prend le temps, crée de la confiance et de la satisfaction mais n'ose pas franchir le pas de la clôture. Ce n'est pas un problème de relation client — c'est une compétence de closing à développer. Action prioritaire : entretien individuel de diagnostic, puis accompagnement terrain ciblé. Techniques de conclusion (reformulation, alternative fermée, silence). Co-présentation avec Marco (38 %) lors de quelques journées.

Question 3

Proposez un plan d'action sur 3 semaines pour passer le taux de transformation de 24,6 % à 27 % minimum.

Éléments de correction

S1 — Diagnostic : briefing collectif sur les résultats S22, sans stigmatiser. Chaque conseiller identifie son blocage sur la conclusion. S2 — Formation et binômes : session 45 min sur 3 techniques de closing. Binômes : Éric avec Marco, Lucas avec Fatou. Accompagnement Sarah sur 2 conseillers/jour. S3 — Suivi : point individuel 15 min avec chaque conseiller en écart (<30 %). Ajustement des accompagnements. Indicateurs de suivi : taux de transformation hebdomadaire (global + individuel), devis convertis, panier moyen.

Chapitre 06 — Mesurer et Piloter les Performances (suite)

D2 · BeautyPremium

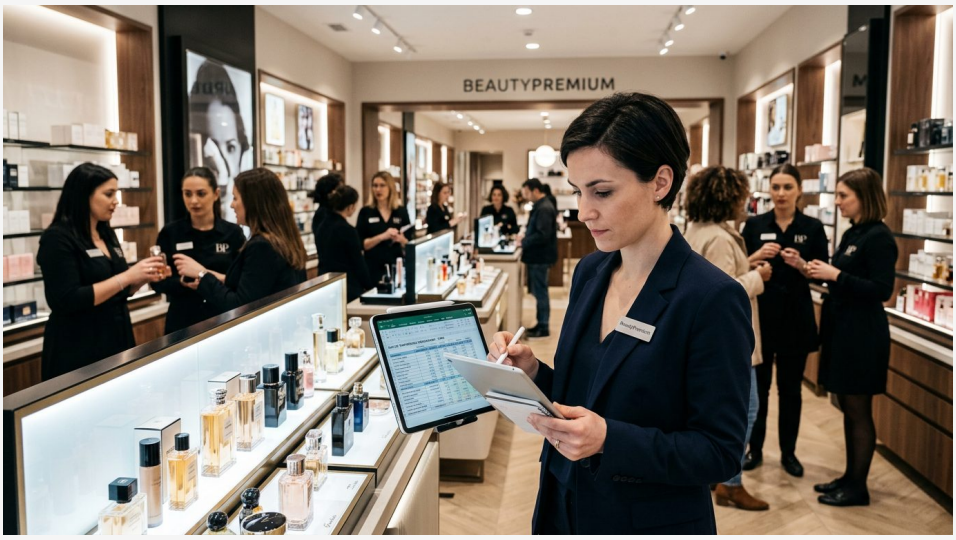
Analyser les performances & conduire un entretien

Mise en situation — BeautyPremium

• BeautyPremium, réseau d'instituts de beauté premium. Responsable Nadia conduit des entretiens post-T1.

• Céline (3 ans) : CA T1 = 4 100 € / obj. 5 400 € (-24 %). Taux renouvellement : 43 %. Vente produits : 15 %. Satisfaction 4,1/5. Explications externes.

• Sophie (2 ans, mi-temps) : CA = 3 800 € / obj. proratisé 2 700 € (+40 %). Renouvellement : 82 %. Vente produits : 55 %. Satisfaction 4,9/5. Se dit « pas à sa place ».



Questions de mise en application

Question 1

Comment Nadia distingue-t-elle un problème de compétence d'un problème de volonté pour Céline ?

Éléments de correction

Vers compétence : taux de renouvellement 43 % après 3 ans — en dessous d'une conseillère expérimentée. Ventes produits 15 %. Elle évoque « des procédures trop complexes ». Vers volonté : explications externalisées sans autocritique. Satisfaction déjà faible (4,1/5) après 3 ans — manque d'engagement dans la relation client. Comment distinguer : questions de diagnostic en entretien. « Que fais-tu à la fin d'un soin pour proposer un produit ? » (comportement) vs « Quelles difficultés rencontres-tu concrètement sur les ventes ? » (compétence). L'observation terrain sur 1 séance lève tout doute.

Question 2

Rédigez la trame de l'entretien de performance avec Céline en 5 étapes.

Éléments de correction

(1) Cadre bienveillant : « Ce n'est pas un entretien sanction — c'est pour comprendre et construire. » (2) Auto-diagnostic : « Comment as-tu vécu ce trimestre ? Qu'est-ce qui a bien marché ? Qu'est-ce qui a été difficile ? » Écoute sans jugement. (3) Analyse factuelle : « Sur le taux de renouvellement à 43 %, qu'est-ce que tu en penses ? » Faits, pas jugements. Piège à éviter : « Tu as le pire taux de l'équipe ». (4) Co-construction : « Qu'est-ce qui t'aiderait concrètement ? » Impliquer Céline dans les solutions. (5) Plan d'action : 2-3 actions avec échéance. Suivi dans 3 semaines.

Question 3

Sophie réussit mais se dit « pas à sa place ». Comment Nadia peut-elle l'aider à prendre conscience de ses compétences ?

Éléments de correction

Diagnostic : syndrome de l'imposteur — Sophie ne relie pas ses résultats à ses propres compétences mais à la chance. Posture de Nadia : ne pas invalider le ressenti. Partir de faits : « Tes 82 % de fidélisation ne s'expliquent pas par la chance. Qu'est-ce que tu fais concrètement à la fin d'un soin ? » Amener Sophie à décrire ses comportements pour qu'elle les identifie elle-même comme des compétences. Actions : (1) Demander à Sophie de nommer 3 choses qu'elle fait bien. (2) Proposer à Sophie de devenir tutrice pour une nouvelle arrivante. (3) Feedbacks précis et factuels plutôt que compliments généraux.