

Évaluer les performances individuelles et collectives

Le manager de l'équipe commerciale pilote avec des chiffres : ceux de chaque vendeur et ceux de l'équipe. Panier moyen, indice de vente, taux de transformation, chiffre d'affaires par heure, taux de réalisation de l'objectif se calculent à partir des données de caisse, du compteur d'entrées et du planning, puis se rassemblent dans un tableau de bord. L'essentiel n'est pas le calcul mais la lecture : repérer l'écart, en chercher la cause, décider l'action et communiquer les résultats sans décourager.

Pourquoi et quoi évaluer : performance individuelle et collective

Évaluer les performances, c'est comparer des résultats à des objectifs et à des références (période précédente, autres vendeurs, autres magasins) pour décider : féliciter, accompagner, former, réorganiser. La **performance individuelle** est celle d'un collaborateur ; la **performance collective**, celle de l'équipe ou de l'unité commerciale. Les deux se complètent : une équipe performante peut cacher un vendeur en difficulté, et un bon vendeur ne compense pas une organisation défaillante.

Dimension	Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
Individuelle	Chiffre d'affaires, tickets, panier moyen, indice de vente, taux de transformation, chiffre d'affaires par heure, ventes additionnelles	Qualité de l'accueil, connaissance des produits, respect des procédures, tenue du rayon, esprit d'équipe
Collective	Taux de réalisation de l'objectif, productivité horaire de l'équipe, chiffre d'affaires par m², taux de démarque, taux de fidélisation	Satisfaction client, ambiance, coopération entre rayons, image du magasin

Un bon critère est mesurable, compris de tous, sous le contrôle (au moins partiel) de la personne évaluée et cohérent avec la stratégie : mesurer un vendeur sur le seul chiffre d'affaires pousse à vendre vite et cher ; y ajouter la satisfaction client et le taux de retours équilibre le jugement. Les résultats de ces indicateurs nourrissent l'entretien annuel (chapitre 11) et les objectifs individuels (chapitre 7).

Les indicateurs individuels

Les indicateurs individuels rapportent le résultat d'un vendeur à une base (tickets, clients, heures) pour le rendre comparable aux autres et à lui-même dans le temps.

Notion	Calcul	Ce qu'il mesure
Chiffre d'affaires du vendeur	somme des ventes enregistrées à son nom (HT en général)	Le résultat brut, dépendant du rayon, des horaires et du flux
Panier moyen	chiffre d'affaires ÷ nombre de tickets	La valeur moyenne d'une vente
Indice de vente	nombre d'articles vendus ÷ nombre de tickets	Le nombre moyen d'articles par vente : ventes complémentaires
Prix moyen d'un article	chiffre d'affaires ÷ nombre d'articles	Le niveau de gamme vendu ; panier moyen = indice de vente × prix moyen
Taux de transformation	nombre de tickets ÷ nombre de clients conseillés (ou de visiteurs) × 100	La capacité à conclure une vente
Taux de ventes additionnelles	tickets comportant un article complémentaire proposé ÷ tickets × 100	La proposition systématique du complément (chapitre 7 pour l'objectif, chapitre 9 pour le challenge)
Chiffre d'affaires par heure	chiffre d'affaires ÷ heures travaillées	La productivité, indépendante du temps de travail (temps partiel, absence)

Exemple : Sonia, vendeuse chez Décor&Sens, une semaine type. Chiffre d'affaires 7 320 € HT, 183 tickets, 421 articles, 630 clients conseillés, 35 h travaillées, 61 tickets avec un article complémentaire proposé. Panier moyen = 7 320 ÷ 183 = 40,00 € ; indice de vente = 421 ÷ 183 = 2,30 articles par ticket ; prix moyen d'un article = 7 320 ÷ 421 = 17,39 € ; taux de transformation = 183 ÷ 630 = 29,0 % ; chiffre d'affaires par heure = 7 320 ÷ 35 = 209,14 € ; taux de ventes additionnelles = 61 ÷ 183 = 33,3 %.

Erreurs fréquentes : comparer les chiffres d'affaires bruts de vendeurs aux horaires différents ; calculer le taux de transformation sur les visiteurs du magasin pour un seul vendeur ; confondre indice de vente (articles par ticket) et panier moyen (euros par ticket).



Schéma 1. Le panier moyen se décompose en indice de vente et prix moyen d'un article : chez Sonia, 2,30 × 17,39 € = 40,00 €.

Les indicateurs collectifs

Les indicateurs collectifs mesurent l'unité commerciale ou l'équipe dans son ensemble ; ils dépendent de l'organisation autant que des personnes.

Notion	Calcul	Ce qu'il mesure
Taux de réalisation de l'objectif	chiffre d'affaires réalisé ÷ objectif × 100	La distance à l'objectif collectif ; l' écart = réalisé - objectif
Productivité horaire de l'équipe	chiffre d'affaires ÷ total des heures travaillées	L'efficacité de l'organisation et du planning (chapitre 2)
Chiffre d'affaires par m²	chiffre d'affaires ÷ surface de vente	Le rendement de l'espace
Taux de transformation du magasin	tickets ÷ visiteurs (compteur d'entrées) × 100	L'efficacité globale : accueil, offre, disponibilité de l'équipe
Taux de démarque	démarque (connue + inconnue, en valeur) ÷ chiffre d'affaires × 100	Les pertes (casse, vol, erreurs) : rigueur de l'équipe
Taux de satisfaction	clients satisfaits ÷ clients interrogés × 100	La qualité perçue du service

Exemple : l'équipe de vente de Décor&Sens, une semaine de novembre. Chiffre d'affaires 46 800 € HT pour un objectif de 48 000 € ; 201 h travaillées ; 5 900 visiteurs comptés à l'entrée et 1 240 tickets ; démarque 410 € ; 412 clients satisfaits sur 450 interrogés. Taux de réalisation = $46\,800 \div 48\,000 = 97,5\%$ (écart : -1 200 €) ; productivité horaire = 232,84 € ; chiffre d'affaires par m² = 52,00 € ; taux de transformation = 21,0 % ; taux de démarque = 0,88 % ; taux de satisfaction = 91,6 %.

Le taux de transformation du magasin (21,0 %) est plus bas que celui d'un vendeur calculé sur les clients conseillés (29,0 % pour Sonia) : les bases diffèrent (tous les visiteurs contre les seuls clients abordés). On ne compare jamais deux taux calculés sur des bases différentes.

Construire le tableau de bord de suivi d'équipe

Le **tableau de bord** rassemble, sur une page, les indicateurs utiles au pilotage de l'équipe, avec l'objectif, le réalisé, l'écart et une alerte visuelle. Sa conception suit cinq questions.

Question	Réponse pour une équipe de vente
Quels objectifs ?	Chiffre d'affaires, panier moyen, transformation, ventes complémentaires, satisfaction, démarque
Quels indicateurs ?	Un ou deux par objectif, calculables sans effort à partir des données de caisse, du compteur d'entrées et du planning
Quelles sources ?	Logiciel de caisse (ventes par vendeur, articles), compteur de clients, logiciel de planning (heures), enquêtes de satisfaction
Quelle fréquence ?	Hebdomadaire pour l'équipe de vente (brief du lundi), mensuelle pour la synthèse à la direction, journalière en période de pointe
Quels seuils d'alerte ?	Par exemple : taux de réalisation inférieur à 90 %, taux de transformation inférieur de 5 points à la moyenne de l'équipe

Exemple : tableau de bord de la semaine 40 chez Décor&Sens (trois vendeurs du rayon décoration). Karine est à temps partiel (24 h), avec un objectif proportionné.

Vendeur	CA HT	Tickets	Panier moyen	Indice de vente	Taux de transformation	CA par heure	Objectif	Taux de réalisation	Écart
Sonia	7 320 €	183	40,00 €	2,30	29,0 %	209,14 €	7 200 €	101,7 %	120 €
Hugo	6 150 €	164	37,50 €	2,00	23,1 %	175,71 €	7 200 €	85,4 %	-1 050 €
Karine	4 880 €	122	40,00 €	2,50	30,9 %	203,33 €	4 900 €	99,6 %	-20 €
Équipe	18 350 €	469	39,13 €	2,25	27,0 %	195,21 €	19 300 €	95,1 %	-950 €

Lecture. L'équipe est à 95,1 % de l'objectif. Sonia dépasse le sien ; Karine, à temps partiel, l'atteint presque avec la meilleure productivité horaire après Sonia ; Hugo est sous le seuil d'alerte de 90 % : il conseille le plus de clients mais n'en transforme que 23,1 %, avec l'indice de vente le plus faible (2,00). Le tableau ne dit pas pourquoi : il désigne où regarder.

Règles de présentation : une page, les mêmes indicateurs chaque semaine, les écarts en couleur (vert, orange, rouge selon les seuils), la tendance sur quatre semaines, les commentaires du manager en bas. Un tableau de bord qui change de forme à chaque fois ne se lit plus.

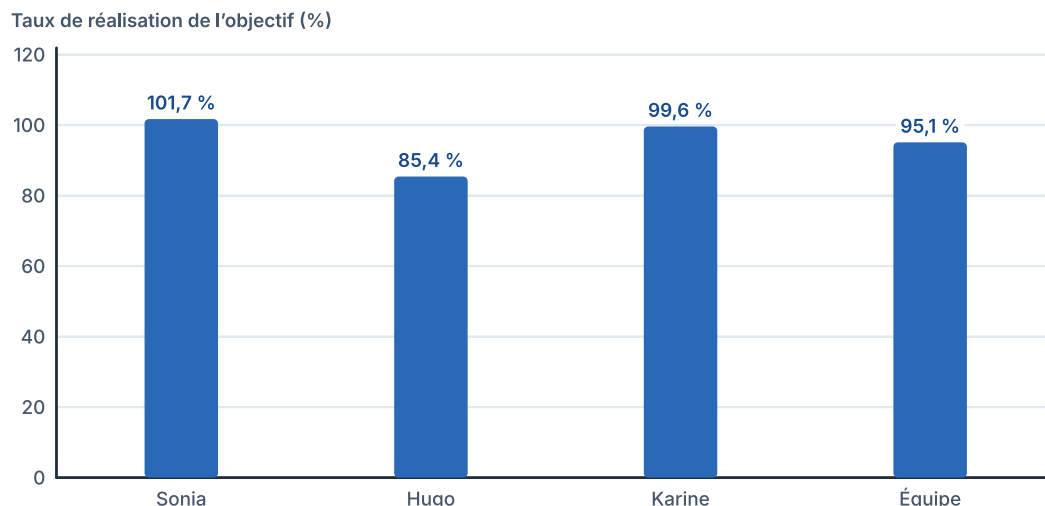


Schéma 2. Les taux de réalisation de la semaine 40 chez Décor&Sens : Hugo passe sous le seuil d'alerte de 90 %.

Analyser les écarts : constat, cause, action

Un **écart** est la différence entre le réalisé et la référence (objectif, période précédente, moyenne de l'équipe). Il s'exprime en valeur (réalisé - référence) et en pourcentage (écart ÷ référence × 100). L'analyse suit trois temps : constat, cause, action.

Constat (tableau de bord)	Causes possibles	Questions à poser
Chiffre d'affaires sous l'objectif, taux de transformation normal	Moins de clients conseillés : affectation aux heures creuses, absence, rayon moins fréquenté	Combien de clients ? À quelles heures ? Quel rayon ?
Beaucoup de clients conseillés, taux de transformation faible	Difficulté à conclure, découverte des besoins insuffisante, offre inadaptée, rupture de stock	Que se passe-t-il en fin d'entretien de vente ? Les produits demandés sont-ils disponibles ?
Panier moyen et indice de vente faibles	Pas de proposition du complément, méconnaissance des produits associés, pression sur les prix	Le complément est-il proposé ? Connus ? Disponibles à proximité ?
Productivité horaire faible, autres indicateurs normaux	Temps consacré à d'autres tâches (réception, mise en rayon, caisse)	Quelle part du temps en vente ? Le planning est-il adapté au flux ?
Toute l'équipe sous l'objectif	Objectif irréaliste, baisse de fréquentation, travaux, concurrence, stock	L'écart est-il collectif ? Depuis quand ? Que dit le compteur d'entrées ?

Exemple. Écart de Hugo sur la semaine 40 : -1 050 €, soit -14,6 % de l'objectif. Constat : taux de transformation de 23,1 % contre 27,0 % pour l'équipe, indice de vente de 2,00. Cause recherchée par observation : Hugo conclut peu et ne propose pas le complément. Action : binôme avec Sonia deux demi-journées, objectif de transformation à 28 % dans un mois, point hebdomadaire. Si Hugo transformait au taux de l'équipe, il réaliserait 192 tickets au lieu de 164 : à panier constant, 1 047 € de chiffre d'affaires de plus par semaine.

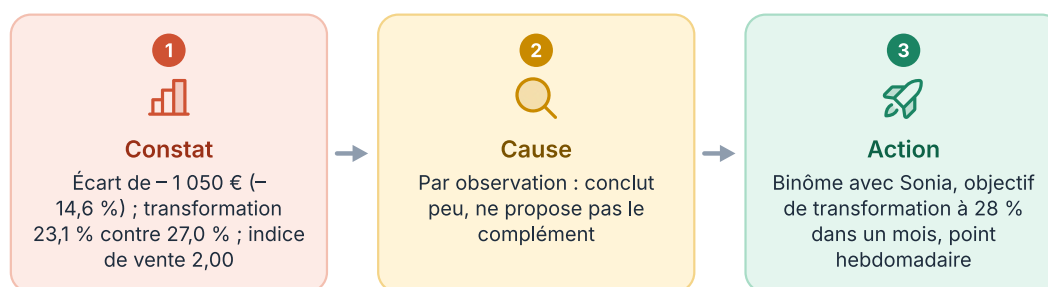


Schéma 3. L'analyse de l'écart de Hugo en trois temps : constat, cause, action.

Accompagner : formation, coaching, objectifs

L'évaluation ne vaut que par les actions qui la suivent. Elles se choisissent selon la cause de l'écart et se chiffrent.

Action	Quand	Mise en œuvre
Formation (chapitre 10)	Manque de connaissance (produits, techniques de vente, outils)	Formation interne ou externe, e-learning, tutorat ; évaluer le transfert sur le tableau de bord
Coaching	Compétence présente mais mal appliquée (conclusion, complément)	Observation en situation, retours immédiats, binôme, mise en situation ; court et régulier
Objectifs intermédiaires	Écart important, risque de découragement	Paliers hebdomadaires sur l'indicateur ciblé, suivi en point individuel
Réorganisation	Cause dans le planning, l'affectation, le stock	Changer les horaires ou le rayon, renforcer la mise en rayon, corriger l'assortiment
Reconnaissance	Objectif atteint ou dépassé	Félicitation (chapitre 6), prime ou challenge (chapitres 8 et 9), responsabilités

Exemple : le plan d'accompagnement de Hugo (un mois).

Action	Heures	Taux horaire brut	Coût chargé
Binôme avec un vendeur confirmé	7,0 h	12,60 €	125,24 €
Point hebdomadaire avec le responsable de rayon (4 x 30 min)	2,0 h	16,80 €	47,71 €
Formation produits lumineux (une demi-journée interne)	3,5 h	16,80 €	83,50 €
Total	12,5 h		256,45 €

Le plan coûte 256,45 € de temps chargé (le temps de Hugo lui-même n'est pas compté : il reste en vente). S'il porte le taux de transformation de Hugo au niveau de l'équipe, le gain hebdomadaire estimé plus haut (1 047 € de chiffre d'affaires) couvre le plan en quelques semaines de marge. Un plan d'accompagnement a toujours une échéance et un indicateur de réussite.



Schéma 4. Le coût chargé du plan d'accompagnement de Hugo sur un mois : 256,45 € de temps des autres, le temps de Hugo n'étant pas compté.

Communiquer les résultats

Les résultats se communiquent à deux niveaux : à l'équipe, pour donner du sens et mobiliser ; à chacun, pour reconnaître et accompagner. La règle : les résultats collectifs en public, les résultats individuels en privé.

Moment	Contenu	Règles
Brief du lundi (chapitre 6)	Résultats de la semaine de l'équipe, objectif de la semaine, point sur une action en cours	Faits, chiffres clés, 10 minutes, un message principal
Affichage en réserve ou application d'équipe	Tableau de bord collectif, courbe d'avancement vers l'objectif du mois	Mis à jour chaque semaine, lisible en 30 secondes, jamais de classement individuel humiliant
Point individuel	Indicateurs du vendeur, écart, cause, action, prochain point	En privé, factuel, orienté solution ; d'abord ce qui va bien
Synthèse à la direction	Indicateurs du mois, écarts, plan d'action, besoins	Une page, chiffres sourcés, demandes précises

Exemple. Au brief du lundi, M. Benali annonce : « 95,1 % de l'objectif la semaine dernière, panier moyen en hausse à 39,13 € ; objectif de la semaine : proposer le complément à chaque client, on vise un indice de vente de 2,4. » Il félicite Sonia devant l'équipe pour son dépassement et reçoit Hugo dans l'après-midi pour fixer avec lui le plan du mois. L'équipe connaît sa position, chacun connaît la sienne, personne n'est exposé.

L'essentiel à retenir

- Panier moyen = $CA \div tickets$; indice de vente = $articles \div tickets$; prix moyen d'un article = $CA \div articles$ (panier moyen = indice $\times$ prix moyen) ; taux de transformation = $tickets \div clients\ conseillés$; CA par heure = $CA \div heures\ travaillées$.
- Indicateurs collectifs : taux de réalisation = $réalisé \div objectif$, écart = $réalisé - objectif$, productivité horaire, CA par m², taux de démarque = $démarque \div CA$, taux de satisfaction ; ne jamais comparer deux taux calculés sur des bases différentes.
- Le tableau de bord tient sur une page, avec les mêmes indicateurs chaque semaine, objectif, réalisé, écart et seuils d'alerte ; il désigne où regarder, pas pourquoi.
- Analyser un écart = constat, cause (observation, autres indicateurs), action chiffrée (formation, coaching, objectifs intermédiaires, réorganisation, reconnaissance) ; résultats collectifs en public, résultats individuels en privé.