

Amazon — Tableau de Bord de la Friction

KPI de Performance vs Indicateurs de Friction — « La Vitrine » & « Le Thermomètre de Décalage »

Principe : KPI de performance en amélioration + indicateur de friction en détérioration = signal potentiel de décalage structurel.

Les 14 KPI fournis dans le PDF sont repris en premier, sans modifier leur intitulé. Les KPI complémentaires sont ensuite sélectionnés pour le pilotage d'Amazon au regard de son activité Stores/Marketplace, logistique, Prime, AWS, IA et finance.

KPI déjà utilisé Logistique & chaîne d'approvisionnement

Taux de livraison dans les délais (OTD)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Heures supplémentaires / 1 000 commandes ; % de livraisons nécessitant replanification, « rescue » ou changement de tournée ; % d'envois passés en mode express pour rattraper un retard ; taux de seconde tentative de livraison

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une amélioration du respect de la promesse client peut reposer sur davantage d'heures, de replanifications ou de transport accéléré.

KPI déjà utilisé Logistique & chaîne d'approvisionnement

Temps de cycle de la commande

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Heures supplémentaires / 1 000 commandes ; nombre de commandes passées en priorité manuelle ; volume de commandes en file d'attente au-delà d'un seuil ; taux de reprise/rework avant expédition

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Le cycle peut se raccourcir grâce à des contournements, des priorisations manuelles ou du rework déplacé vers d'autres étapes.

KPI déjà utilisé Logistique & chaîne d'approvisionnement

Taux d'exactitude des commandes

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Corrections de picking/packing / 1 000 commandes ; ajustements manuels de stock ; retours « mauvais article/quantité » ; nombre d'interventions manuelles après contrôle

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un excellent taux final peut masquer de nombreuses corrections avant expédition et donc un processus instable.

KPI déjà utilisé Logistique & chaîne d'approvisionnement

Indice de performance des stocks (IPI)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Nombre d'ajustements manuels de stock ; volume de transferts inter-sites d'urgence ; taux de stock immobilisé/invendable ; capacité de stockage débordée ou stockage temporaire ; heures de rapprochement d'inventaire

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un score de stock satisfaisant peut être obtenu au prix de transferts, corrections ou opérations de nettoyage coûteuses.

KPI déjà utilisé Logistique & chaîne d'approvisionnement

Taux de rupture de stock

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Expéditions fournisseurs urgentes ; transferts inter-sites non planifiés ; nombre d'overrides de prévision/réapprovisionnement ; taux d'annulation/substitution lié au stock ; heures de gestion manuelle des ruptures

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

La baisse des ruptures peut être achetée par des expéditions urgentes, des surstocks locaux ou des interventions manuelles.

KPI déjà utilisé Expérience client & service

Taux de défaut des commandes (ODR)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Concessions/remboursements manuels / 1 000 commandes ; nombre d'escalades et de réexamens ; taux de contacts répétés pour le même incident ; volume de dossiers traités hors workflow standard

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un ODR faible peut masquer un traitement intensif en back-office, des gestes commerciaux et des reprises manuelles.

KPI déjà utilisé Expérience client & service

Taux d'expédition tardive (LSR)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Commandes expédiées en urgence ; changements manuels de transporteur/service ; backlog dépassant le cut-off ; heures supplémentaires de préparation ; nombre d'ordres « expedite »

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un faible taux de retard peut être obtenu en rattrapant les écarts par des accélérations coûteuses et une surcharge de fin de cycle.

KPI déjà utilisé Expérience client & service

Taux de retour

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Taux de retours nécessitant exception manuelle ; délai/âge de la file de traitement des retours ; taux de remise en état, décote ou destruction ; contacts SAV par retour ; réouvertures de dossier

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un taux de retour stable ou en baisse peut cacher une complexité croissante du traitement et des pertes en aval.

KPI déjà utilisé Expérience client & service

Temps de réponse aux contacts clients (CRT)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Taux de réouverture / second contact ; escalades hiérarchiques ; temps de post-traitement par contact ; heures supplémentaires des équipes support ; taux d'abandon avant prise en charge

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un temps de réponse court peut être obtenu en répondant vite mais partiellement, en reportant le travail au post-traitement ou en augmentant la charge agent.

KPI déjà utilisé Ventes, conversion & publicité

Taux de conversion des sessions en unités

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Taux de remise/promotion nécessaire à la conversion ; annulations et retours post-achat ; nombre de corrections manuelles de fiches produit ; contacts clients liés à une information produit ambiguë

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

La conversion peut progresser grâce à plus de promotions ou malgré une qualité de catalogue qui génère ensuite retours et support.

KPI déjà utilisé Ventes, conversion & publicité

Taux de détention de la Buy Box

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Nombre de changements de prix par SKU/jour ; taux d'override manuel du pricing ; érosion de marge brute ; volume de rééquilibrages de stock urgents ; nombre de litiges/offres concurrentes à traiter

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une meilleure présence en Buy Box peut être obtenue par une pression sur les prix, la marge et les opérations de stock.

KPI déjà utilisé Ventes, conversion & publicité

Coût publicitaire des ventes (ACoS)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Heures de pilotage manuel / 100 campagnes ; fréquence des modifications de bids/budgets ; taux de coupons/remises associés ; volume de mots-clés/exclusions ajoutés manuellement ; tickets liés à la diffusion

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un ACoS en amélioration peut dépendre d'un pilotage humain intensif ou de promotions qui déplacent le coût hors média.

KPI déjà utilisé Ventes, conversion & publicité

Coût publicitaire total des ventes (TACoS)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Part des ventes soutenues par promotions/coupons ; heures de retouche SEO/catalogue ; fréquence des ajustements manuels de campagne ; baisse de la part de trafic organique ; reprises de contenu produit

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un TACoS favorable peut masquer un effort manuel important sur le catalogue et des leviers promotionnels non visibles dans le ratio.

KPI déjà utilisé Ventes, conversion & publicité

Panier moyen (AOV)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Nombre moyen de colis par commande ; taux de split shipment ; taux de retour/annulation des commandes multi-articles ; part de remises/bundles ; temps de picking/packing par commande

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un panier moyen plus élevé peut masquer la complexité de préparation, les fractionnements, les remises et les retours.

KPI complémentaire recommandé Finance & portefeuille d'activités

Croissance du chiffre d'affaires par ligne de revenus

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Croissance du coût-to-serve par unité ; hausse des dépenses de fulfillment/technologie plus rapide que les ventes ; volume d'exceptions opérationnelles / 1 000 transactions ; capacité en attente de mise en service

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

La croissance peut être réelle mais nécessiter une intensification disproportionnée des coûts, des exceptions ou des capacités.

KPI complémentaire recommandé Finance & rentabilité

Marge opérationnelle par segment

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Heures supplémentaires ; tickets de maintenance/technique différés ; backlog de support ; taux de recours à des prestataires/renforts ; volume d'incidents récurrents non éradiqués

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une marge en amélioration peut refléter une compression des ressources ou un report de travaux nécessaires plutôt qu'une efficacité durable.

KPI complémentaire recommandé Logistique & chaîne d'approvisionnement

Coût de traitement des commandes en % des ventes nettes

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Heures supplémentaires / 1 000 unités ; taux de rework ; nombre d'exceptions de processus ; volume de tâches hors système ; recours à main-d'œuvre temporaire/renforts

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Le ratio de coût peut s'améliorer tandis que le travail réel devient plus intense, plus manuel ou plus fragile.

KPI complémentaire recommandé Logistique & transport

Coût d'expédition par unité payée / évolution des coûts d'expédition par rapport aux unités

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Taux de split shipment ; part d'envois en service premium/urgent ; taux d'échec et seconde tentative ; nombre de re-routages ; interventions manuelles transport / 1 000 colis

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un coût unitaire stable peut masquer davantage de fractionnements ou d'interventions compensés ailleurs par des économies.

KPI complémentaire recommandé Productivité opérationnelle

Productivité de la main-d'œuvre logistique (unités traitées par heure)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Taux d'erreur/rework ; heures supplémentaires ; absentéisme ; incidents/near-misses sécurité ; temps d'attente non productif ; nombre d'interruptions de flux

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une hausse de productivité peut provenir d'une intensification du travail qui dégrade qualité, sécurité ou soutenabilité.

KPI complémentaire recommandé Délais & expérience client

Part des articles livrés le jour même / durant la nuit

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Taux de rescue/replanification ; part de transport premium ; seconde tentative ; heures supplémentaires réseau ; colis re-routés ou remis en tournée

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

La vitesse visible peut être obtenue par une hausse des opérations de rattrapage et du coût caché du dernier kilomètre.

KPI complémentaire recommandé Activité / volumes

Croissance mondiale des unités payées

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Saturation capacité par site ; backlog de commandes ; heures supplémentaires / 1 000 unités ; taux de rework ; files d'attente aux points de tri/chargement

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

La croissance des volumes peut dépasser la capacité normale et être absorbée temporairement par sureffort et accumulation de files.

KPI complémentaire recommandé Place de marché

Part mondiale des unités vendues par des vendeurs tiers (%)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Tickets vendeurs / 1 000 commandes ; délai de résolution d'appels/appeals ; volume d'exceptions FBA ; conflits catalogue ; suspensions/réintégrations nécessitant revue manuelle

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une forte contribution des vendeurs tiers peut accroître le travail de gouvernance, de support et de contrôle non visible dans le mix.

KPI complémentaire recommandé Expérience client & service

Résolution au premier contact (FCR) / Nombre de contacts clients par unité

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Taux de second contact ; réouvertures ; escalades ; concessions manuelles ; temps de post-traitement ; contacts transférés entre équipes

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une baisse des contacts ou un FCR élevé peut être artificielle si les clients abandonnent, rappellent plus tard ou si le travail est déplacé vers le back-office.

KPI complémentaire recommandé Abonnements / Prime

Taux de renouvellement / taux de désabonnement Prime

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Contacts de résiliation ; crédits/compensations accordés ; plaintes sur bénéfices/livraison ; coût des avantages par membre ; réactivations assistées manuellement

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une forte rétention peut nécessiter davantage de compensations, de support ou de coûts de service pour conserver les membres.

KPI complémentaire recommandé AWS / informatique en nuage

Croissance AWS — chiffre d'affaires / utilisation

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Demandes non servies faute de capacité ; délai de mise à disposition de capacité ; tickets d'augmentation de quota ; backlog de provisioning ; réallocations manuelles de capacité

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une forte croissance peut masquer une demande non satisfaite et une organisation sous contrainte de capacité.

KPI complémentaire recommandé AWS / Fiabilité

Disponibilité des services / respect des objectifs et accords de niveau de service (SLO/SLA)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Nombre d'interventions manuelles hors heures ; failovers manuels ; tickets P1/P2 ; récurrence d'incidents ; consommation d'error budget ; escalades support

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une disponibilité élevée peut dépendre d'actions humaines répétées et d'une dette de fiabilité invisible dans le pourcentage final.

KPI complémentaire recommandé AWS / Capacité

Marge de capacité disponible / taux d'utilisation de l'infrastructure

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Temps d'attente pour nouvelle capacité ; refus/limitations de quota ; capacité réservée mais non mise en service ; redéploiements d'urgence ; heures d'astreinte liées à la capacité

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Un taux d'utilisation élevé peut sembler efficient tout en créant une fragilité, des files d'attente et des ventes non servies.

KPI complémentaire recommandé Transformation IA

Taux d'automatisation / part des tâches traitées sans intervention humaine

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Taux de revue humaine ; taux de retouche/correction ; fallback vers processus manuel ; escalades liées à l'IA ; temps humain par cas automatisé ; taux d'override

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

L'adoption de l'IA peut augmenter alors que la charge de contrôle et de correction humaine augmente elle aussi.

KPI complémentaire recommandé Finance & investissement

Flux de trésorerie disponible après investissements / intensité des dépenses d'investissement (Capex)

INDICATEUR(S) DE FRICTION

Projets d'infrastructure en retard ; capacité installée non monétisée ; attente raccordement/énergie ; commandes urgentes fournisseurs ; heures de commissioning/rework ; actifs sous-utilisés

CE QUE LA FRICTION PEUT RÉVÉLER

Une forte accélération des investissements peut dégrader le cash sans convertir rapidement les actifs en capacité productive et en revenus.