



Indicateurs de performance

Colloque "Vers où?"
Paris, 01/02/2012

Sébastien Bauer
director@afsabadell.org

www.afsabadell.org

Indicateurs de performance et stratégie

Les indicateurs de performance servent à mesurer que les actions entreprises sont cohérentes avec la stratégie choisie.

On utilise des indicateurs de type "simulateur de vol" pour définir le plan de mise en œuvre de sa stratégie (*vers où veut-on aller?*); des indicateurs de type "cadrons" pour piloter la réalisation (y va-t-on vraiment? à quelle vitesse?); et des indicateurs de type "photo" pour faire des points d'étape.

Mesurer la performance, c'est ainsi analyser l'organisation de son Alliance : trouver les moyens d'arriver plus sûrement, ou plus vite, ou à moindre effort, où on veut aller; détecter les déviations, les ralentissements et les fuites qui se produisent toujours; rendre objectifs, et donc communicables et partageables, les buts poursuivis et les résultats obtenus.

Les indicateurs de performance sont ce qui permet de passer du rêve, de l'intuition et de l'ambition, à la réalisation : planification, management, gestion. Ils n'ont aucune utilité et aucun sens en-dehors de la question "vers où", en même temps qu'ils donnent à cette question une consistance.

Par conséquent, définir la route à suivre et choisir les indicateurs qui nous diront si on est sur la bonne route, c'est la tâche propre des comités et des directeurs. Il n'y a donc pas d'indicateurs a priori utiles ou inutiles : tout dépend de ce qu'on veut faire. Néanmoins, un certain nombre d'indicateurs de performance étant devenus classiques, il est intéressant de les exposer brièvement.

Indicateurs de croissance et apprentissage

Comment structurer son Alliance de telle manière qu'elle conserve le plus longtemps possible des perspectives de croissance et d'amélioration?

Une Alliance, qui vend le savoir-faire de ses professeurs, aura en général intérêt à accumuler un capital de savoir-faire (donc

à former et à retenir ses professeurs), et à trouver pour ce capital un niveau de productivité optimal.

VENTES / COÛT DU TRAVAIL

On divise le chiffre d'affaires par les salaires, sur une période donnée. Permet de comparer deux années, ou deux AF, ou deux secteurs (ventes de FLE/salaires FLE vs ventes de FOS/salaires FOS, par ex). Autre exemple : si on calcule ce ratio chaque mois ou chaque trimestre, on se rendra peut-être compte que chaque année, cet indice baisse dramatiquement, toujours sur le même mois ou le même trimestre : agir sur cette période permettrait d'améliorer la rentabilité de l'activité sans avoir à faire pression sur les salaires.

ANCIENNETÉ MOYENNE DE L'ÉQUIPE

On fait la somme de l'ancienneté de tous les employés, on divise par le nombre moyen d'employés (équivalents temps plein). Le résultat est un nombre d'années moyen de permanence. S'il baisse, c'est signe que les employés restent de moins en moins longtemps. Intéressant de comparer l'évolution de ce taux, sur plusieurs années, avec celle de la fidélité des étudiants, ou leur satisfaction.

FORMATION / VENTES

On divise la somme des frais de formation sur une année par le chiffre d'affaire de la même année, et on multiplie par 100. Plus le % est élevé, plus l'AF fait d'efforts pour améliorer son savoir-faire : ces efforts sont-ils rentables? On le saura en rapportant ce ratio à l'évolution des ventes ou à la satisfaction des clients.

ABSENTÉISME

On fait la somme des jours d'absence, qu'on divise par la somme des jours théoriques de présence. Si le taux monte régulièrement, c'est peut-être le signe qu'il faut faire quelque chose pour redonner au personnel le goût de travailler à l'Alliance.

ENQUÊTES ET IMPRESSIONS CONCERNANT LE CLIMAT DE TRAVAIL

Un indicateur non-quantitatif, et parfois même totalement informel. La meilleure façon de savoir si le personnel est heureux de faire un travail motivant étant encore de le lui demander, cet indicateur (fruit de questionnaires ou de conversations informelles) évite souvent de mal interpréter les précédents.

Indicateurs de la qualité de l'organisation

Bien qu'elle ne cherche pas à produire de l'argent, une Alliance, comme n'importe quel commerce, vend quelque chose, ce qui implique qu'elle a) identifie des besoins et développe des solutions, b) met en œuvre ces solutions à travers des processus – inscription, enseignement, certification, et c) vérifie que le besoin est satisfait. Cette série d'indicateurs surveille l'amélioration ou la détérioration des éléments qui forment cette "chaîne de valeur".

TAUX DE CONVERSION DES ACTES DE VENTE

Un indicateur de long terme. Pour un produit donné ou pour un poste donné, on fait la somme des ventes réussies (nombre de devis acceptés ou de contrats signés, total des inscriptions en cours de groupe). On divise ce nombre par la somme des tentatives de vente (total des devis envoyés, nombre de demandes d'information par téléphone, ou présentesielles). Une baisse de long terme indique que nos produits sont en train de devenir inadaptés. Un écart significatif pour un canal de vente (le téléphone, tel commercial) signale qu'il faut améliorer quelque chose dans ce canal.

TAUX D'ABANDON

Un indicateur de court terme, à surveiller comme le lait sur le feu. On le calcule en faisant la somme des abandons d'étudiants avant la fin prévue d'une formation, qu'on divise par le nombre total d'inscriptions. S'il augmente dans le temps, ou s'il est supérieur à celui d'autres Alliances comparables, c'est signe que le cours délivré ne correspond pas à la promesse de vente faite au moment de l'inscription.

TAUX DE RÉINSCRIPTION

Nombre d'étudiants inscrits sur la période n ET réinscrits sur la période $n+1$, divisé par le total des inscriptions de la période n . On peut supposer que si les gens reviennent, c'est qu'ils sont contents du service.

SATISFACTION DES CLIENTS

Un indicateur qui peut être quantitatif (% de "très satisfaits") ou qualitatif (compilation de remarques), formel (enquête) ou informel (expressions spontanées).

Indicateurs de captation de clients

Quelle part du marché du FLE revient à l'Alliance? Combien coûte d'attirer de nouveaux clients? Quel est le meilleur moyen?

COÛT DE L'IMAGE

On fait la somme des dépenses d'image (publicité, mailings, invitations, cadeaux, promotions, événements, programmation culturelle - si la culture fait partie de la stratégie image de l'Alliance), et on la divise par le chiffre d'affaire. Seul, cet indicateur n'indique rien : il faut le rapporter à d'autres mesures (*moins* de coût d'image et *plus* de clients : j'optimise l'image de l'AF. *Moins* de coût et *moins* de clients : je suis en train de négliger mon image), ou le comparer à d'autres AF similaires.

TAUX DE NOUVEAUX CLIENTS

Nombre de nouveaux clients sur une période divisé par le nombre total de clients sur la même période. Comparé avec les moyennes du secteur, indique si l'Alliance est très ou peu compétitive. Intéressant aussi de faire ce calcul pour comparer entre eux chaque type de cours ou chaque niveau.

TAUX DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

Nombre d'élèves différents divisé par la population totale de la ville. Si les circonstances sont égales par ailleurs, permet de comparer des Alliances ou des antennes entre elles, et de mesurer l'évolution sur le moyen et le long terme.

PARTS DE MARCHÉ

On divise son propre total d'inscriptions par le nombre total d'inscriptions en cours de FLE dans la ville ou la région. Un indicateur classique pour les activités lucratives, sans doute beaucoup moins pour une Alliance.

Indicateurs financiers

La plupart des indicateurs financiers classiques ne sont d'aucun intérêt pour une association qui n'a pas vocation à faire des bénéfices ou à maximiser le profit d'actionnaires. Cependant, certains d'entre eux indiquent si les choix de stratégie, de management et de gestion rapprochent ou éloignent de l'équilibre, loin duquel même une Alliance ne peut survivre longtemps.

TAUX DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRE

Un classique : $(CA \text{ année } n) - (CA \text{ année } n-1) / (CA \text{ année } n-1) \times 100$. Exprime en % l'évolution des ventes.

SEUIL DE RENTABILITÉ (SR)

Un indicateur fondamental, mais assez difficile à établir, puisqu'il suppose d'avoir préalablement séparé, sur les comptes de l'AF, les charges variables des charges fixes. Une fois ce long travail de précision terminé, le SR se calcule rapidement:

1. On retranche les coûts variables du chiffre d'affaire, et on obtient la marge sur coût variable ($MCV = CA - CV$)
2. On calcule le taux de marge sur coûts variables ($\%MCV = CV/CA$)
3. Il ne reste plus qu'à savoir combien de fois il faut reproduire notre marge sur coûts variables pour couvrir nos frais fixes: le seuil de rentabilité s'obtient en divisant la somme des charges fixes par le taux de marge sur coûts variables ($SR = CF / \%MCV$).

POINT MORT (PM)

Le point mort représente le point d'équilibre de l'activité, à partir duquel une activité donnée dégage des bénéfices. En fait, le point mort n'est pas autre chose que le seuil de rentabilité, mais exprimé dans une grandeur opérationnelle, classiquement en jours. Pour des cours de FLE, il est peut-être plus judicieux de l'exprimer en nombre d'étudiants par groupe.

La formule générale: $PM = SR \times \text{grandeur maximale} / CA$

PM en jours : $SR \times 365 / CA$

PM en nombre d'élèves par groupe (imaginons une capacité maximale des salles de 12 étudiants) : $PM = SR \times 12 / CA$

INDICE D'ABSORPTION DES CHARGES FIXES

Exprime le chiffre d'affaires qu'il faut produire pour couvrir tous les frais (fixes et variables). Cet indice aide à définir des objectifs de vente. Il se calcule en divisant le $SR \times 100$ par le CA.

TAUX D'ENDETTEMENT

Un indicateur à la mode du côté de Bruxelles et de Francfort. Total des dettes $\times 100$ / total du passif.

COÛT DE LA DETTE

À calculer avant d'aller négocier avec sa banque. On fait la somme des frais financiers, qu'on divise par le total de la dette. Cet indicateur n'a d'intérêt que par comparaison avec un coût de référence (que l'on trouve facilement dans les chambres de commerce), et sert à savoir si l'Alliance négocie et gère sa dette mieux ou moins bien que les entreprises comparables de sa région.