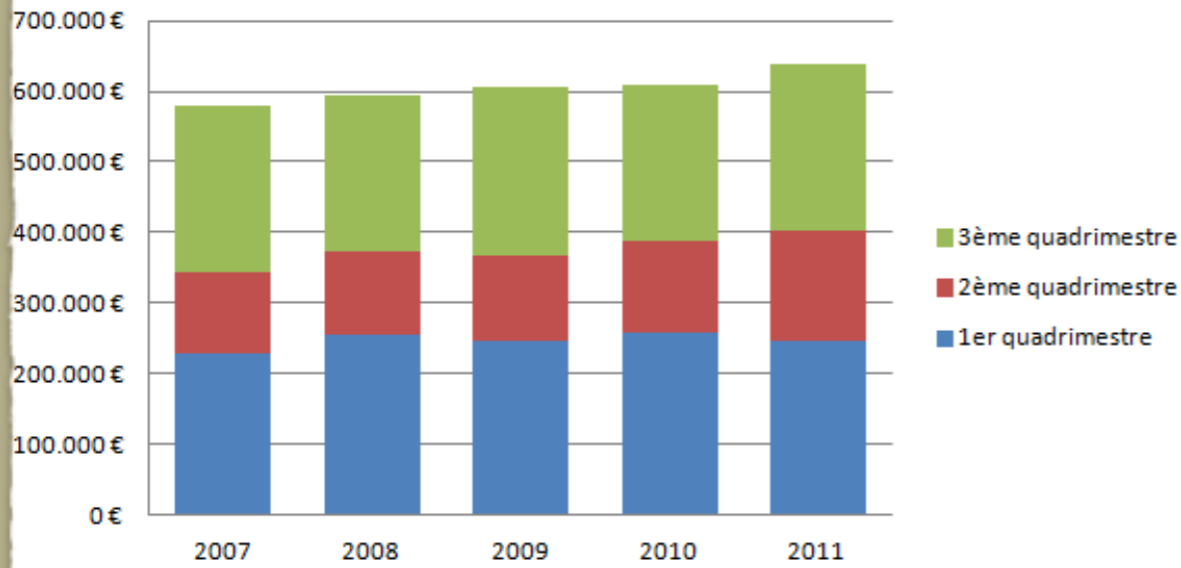
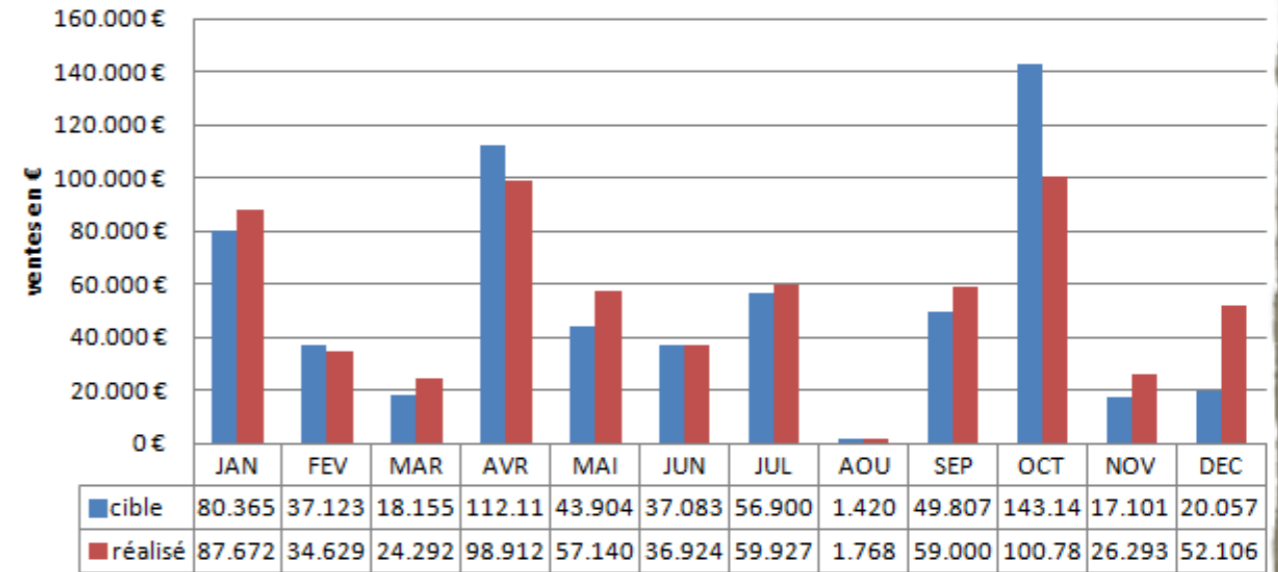


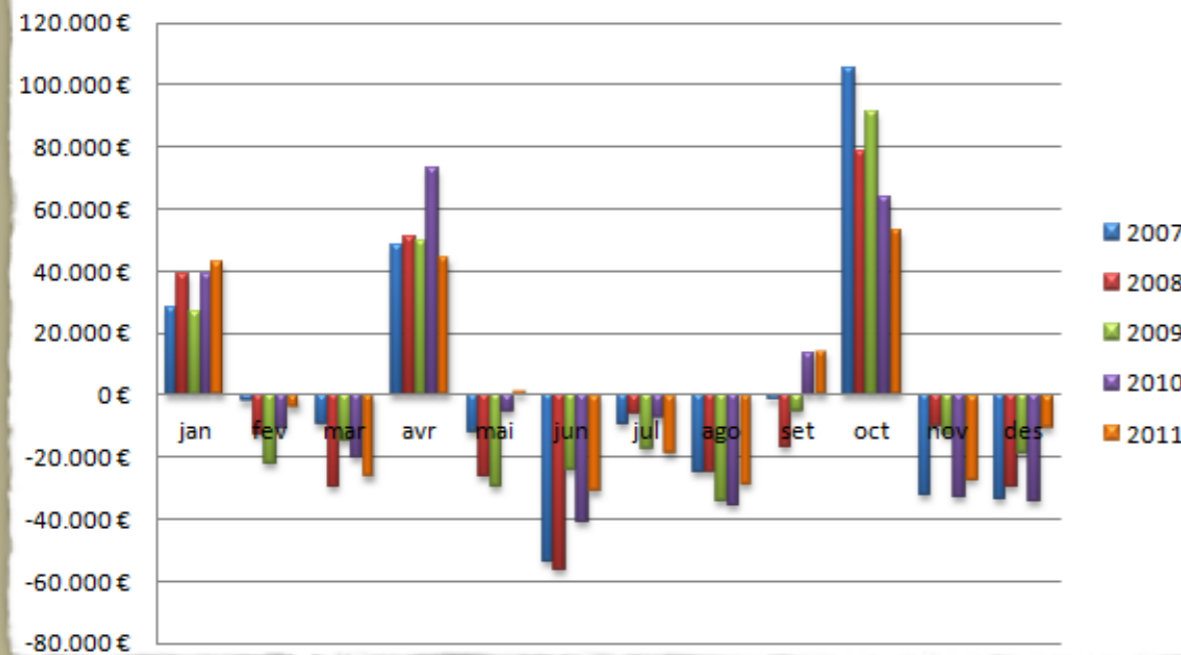
Chiffre d'affaire par quadrimestre



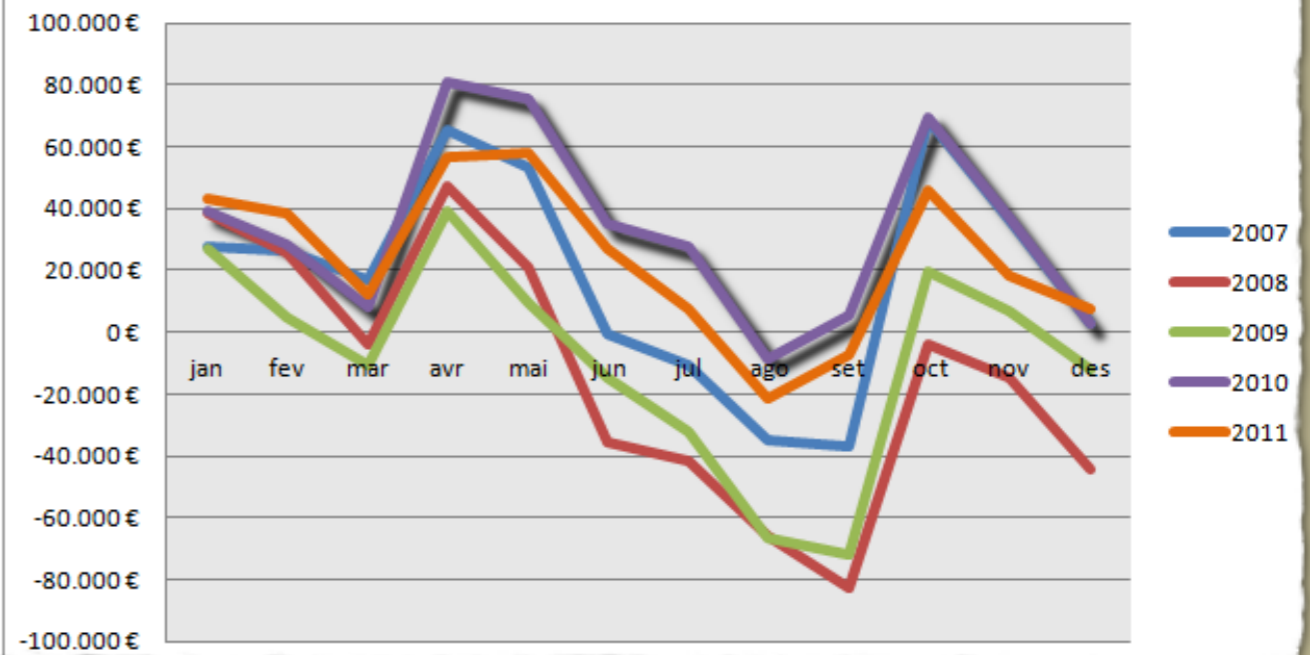
CA mensuel 2011: situation/ prévisions



Résultat mensuel



Résultat cumulé par mois



Les **indicateurs de performance**

Sébastien Bauer, AF Sabadell
Colloque AF 2012
director@afsabadell.org

La performance

Généralités

- **Performance** : « capacité durable d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques » (Ph. Lorino)
- Dépend de la maîtrise de **facteurs-clé de réussite** (FCR), qui donnent un avantage concurrentiel
- **Mesure** la cohérence entre la stratégie et le quotidien



La performance

4 principes à retenir

- Pas de performance sans **stratégie** : “où veut-on aller? comment y parvenir?”
- La performance vérifie que la tactique (“pour aller où on veut, par où doit-on passer?”) est **cohérente** avec la stratégie
- La performance mesure la capacité d’une AF à créer de la **valeur** tout en maîtrisant ses **coûts**
- La performance d’une AF est l’expression quantitative de ses **capacités** et de ses **compétences**

Définir et mesurer la performance

Cas pratique

- **Analyse stratégique Sabadell pour le FLE adultes en groupes intramuros :**
 - environnement économique : Espagne 2008-2013
 - courbe de vie produit : maturité/déclin
 - concurrence : coûts/qualité
 - clients : petits, non-organisés
 - fournisseurs : très puissants, revendicatifs
 - risque entrants: faible
 - risque nouvelle technologie: très fort
 - FCR: maîtrise qualité/coûts; différenciation; marketing
- Stratégie: **se différencier pour être les derniers sur une niche**



Définir et mesurer la performance

Cas pratique

• Analyse stratégique Sabadell pour le FLE:

- environnement économique : Espagne, crise;
- courbe de vie : maturité/déclin
- concurrence : coûts/qualité
- clients : petits, non-organisés
- fournisseurs : très puissants
- risque entrants: faible
- risque nouvelle technologie: très fort
- FCR: qualité/coûts; différenciation; marketing
- Stratégie: se différencier pour être les derniers sur une niche

Notre stratégie :

Offrir un service perçu comme **très haut de gamme** (qualité, service, prix), pour attirer les classes aisées et les amener à compléter des cycles d'apprentissage aussi longs que possible, **tout en baissant les coûts** relativement au prix de vente.

Indicateurs de performance choisis:

- **Ventes/coût du travail** (maîtrise des coûts) : objectif 2013 = 1,4 (2008= 1,19; 2011 = 1,41)
- **Fidélisation des étudiants** (qualité produit) : h 2013 = 65% (2008 = 57% 2011 = ?)
- **Turn-over des enseignants** (qualité fournisseurs) : objectif 2013 = 7 ans (2008 = 3,59 ans; 2011 = 7,17 ans)
- **% d'inscriptions par bouche-à-oreille** (marketing) : objectif 2013 = 90% (2008 = 70%?; 2009 = 82%; 2011 = 92%)



Les indicateurs

Généralités

- Un indicateur est une boussole, un compas. Il n'a de sens que rapporté à une carte et à une route.
- 3 types d'indicateurs:
 - Pour définir un plan d'action : le **simulateur de vol**. Exemple: budget prévisionnel.
 - Pour piloter les moyens : les **écrans de contrôle**. Exemple: ventes réalisées / ventes prévues.
 - Pour évaluer les résultats : la **photographie**. Exemple: bilan comptable.



Choisir et consulter des indicateurs de performance

Cas pratique

- **Suivre la fidélité des étudiants**

- **Objectif** : parvenir en 2013 à un taux de réinscription de 65% (point de départ : 57% en 2008)
- **Choix d'indicateur** : suivi par niveau, par tranche horaire, par professeur, une fois par an
- **Alerte** : en 2010, indicateur plonge
- **Actions** :
 1. Vérifier que l'alerte est fondée
 2. Comprendre pourquoi
 3. Proposer corrections : suppression tranche horaire 20h30-22; passage à paiement bimestriel; licenciement 2 professeurs & intensification politique observations de classes
 4. Mettre en place
 5. Suivre (contrôler)

| Type Cours Origine | Niveau Origine | Non | Oui | Total general | % réinscription |
|------------------------------------|-----------------|------------|------------|---------------|-----------------|
| Enfants extensif | 2 extensif | | 5 | 5 | 100% |
| | 4 extensif | 2 | 7 | 9 | 78% |
| | 1 extensif | | 3 | 3 | 100% |
| Total Enfants extensif | | 2 | 15 | 17 | 88% |
| Adultes Extensif | 2 extensif | 32 | 14 | 46 | 30% |
| | 4 extensif | 22 | 15 | 37 | 41% |
| | 5 extensif | 19 | 29 | 48 | 60% |
| | 3 extensif | 17 | 31 | 48 | 65% |
| | 1 extensif | 23 | 24 | 47 | 51% |
| | 6 extensif | 19 | 6 | 25 | 24% |
| | Spécial | 5 | | 5 | 0% |
| Total Adultes Extensif | | 144 | 124 | 268 | 46% |
| Adultes Semi- | 4 semi-intensif | 9 | 7 | 16 | 44% |
| | 1 semi-intensif | 13 | 18 | 31 | 58% |
| | 2 semi-intensif | 8 | 17 | 25 | 68% |
| | 3 semi-intensif | 11 | 14 | 25 | 56% |
| | 5 semi-intensif | 1 | 3 | 4 | 75% |
| Total Adultes Semi-Intensif | | 42 | 59 | 101 | 58% |
| Ados extensif | 2 extensif | 3 | 6 | 9 | 67% |
| | 5 extensif | 1 | 3 | 4 | 75% |
| | 3 extensif | 1 | 11 | 12 | 92% |
| | 1 extensif | 3 | 4 | 7 | 57% |
| Total Ados extensif | | 8 | 24 | 32 | 75% |
| Ateliers - Complément | 5 extensif | 2 | 3 | 5 | 60% |
| Total Ateliers - Complément | | 2 | 3 | 5 | 60% |
| Total general | | 198 | 225 | 423 | 53% |

Données : Alisoft

Indicateurs de performance

Conclusions

- Les indicateurs de performance ne sont pas scientifiques. Ils ne s'imposent pas, ils se décident.

- Les indicateurs de performance sont rationnels. Ils indiquent des proportions (*ratios*) entre les choses, en application du principe "on ne peut agir que sur ce qu'on sait mesurer".

- Les indicateurs de performance parlent de valeur. Quelle est la valeur propre que produit une Alliance Française? Par quels moyens?

- Les indicateurs de performance sont à cheval sur 3 domaines : réflexion, communication, action.

Réflexion : quels indicateurs choisir pour maximiser la valeur produite?

Communication : un indicateur sans sa notice de construction ne veut rien dire

Action : les indicateurs peuvent indiquer une voie, mais ils ne savent pas marcher

Indicateurs de performance

Conclusions

Une liste d'indicateurs classiques, à votre disposition, en pdf.

director@afsabadell.org

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