Piloter avec un tableau de bord (cockpit)

Decembre 2022

Institut Entrepreneuriat & Management
Institut Unternehmertum & Management

© Dr. Serge Imboden, HES-SO

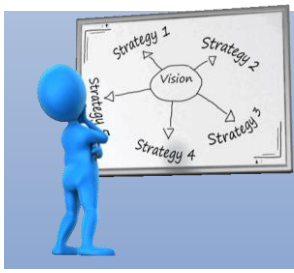
1

Agenda

1. Cinq enjeux de conduite dans un système complexe
2. Utilité d'un tableau de bord (cockpit)
3. Les éléments de base d'un bon cockpit de direction
4. Conclusion

2

Enjeu no. 1: dissocier le niveau stratégique du niveau opérationnel



1% du temps ?

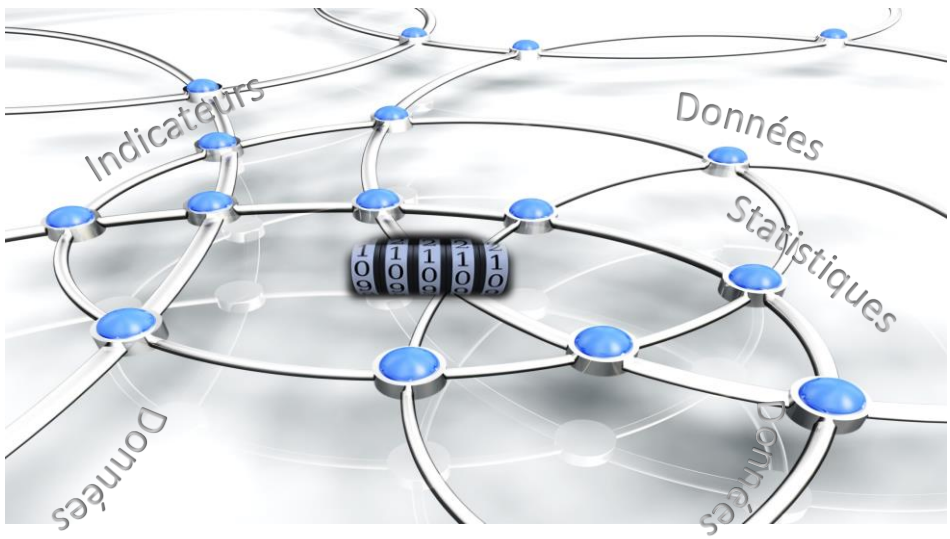
Niveau stratégique

99% du temps ?

Niveau opérationnel

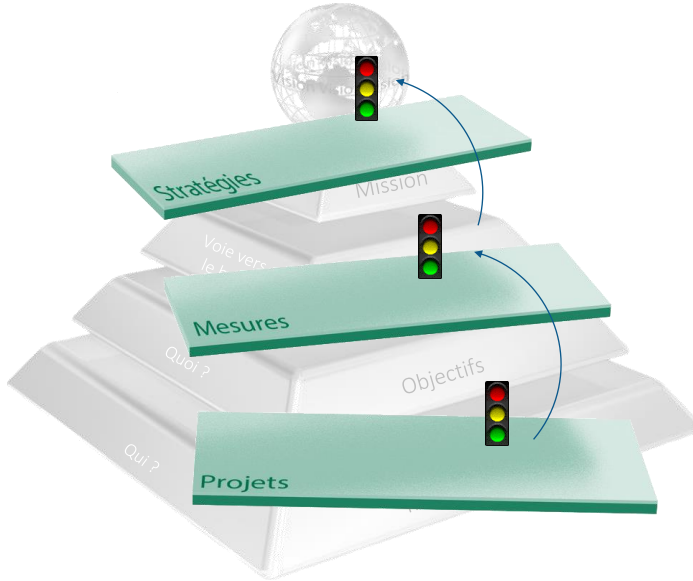
3

Enjeu no. 2: gérer les indicateurs stratégiques



4

Enjeu no. 3: relier les projets avec les stratégies



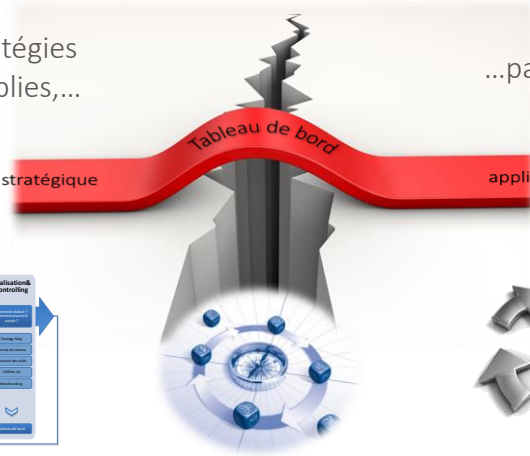
5

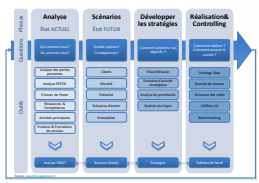
Enjeu no. 4: Passer à l'action

…mais

Vision et stratégies pourtant établies,…

…pas appliquées





6

Enjeux no. 5: gérer et suivre les projets stratégiques

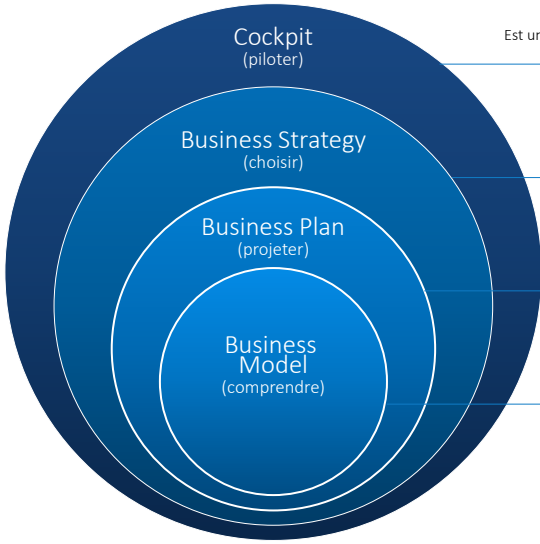
7

Agenda

1. Cinq enjeux de conduite dans un système complexe
2. Utilité d'un tableau de bord (cockpit)
3. Les éléments de base d'un bon cockpit de direction
4. Conclusion

8

Aperçu du management stratégique



Est un outil visant à mesurer et piloter les activités d'une entreprise en termes de vision et de stratégies menées

p.ex. Controlling ou projets stratégiques

Désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources en vue de réaliser ces objectifs

p.ex. Stratégies générique ou stratégies ciblées

Formalise par écrit les projections d'évolution de l'entreprise

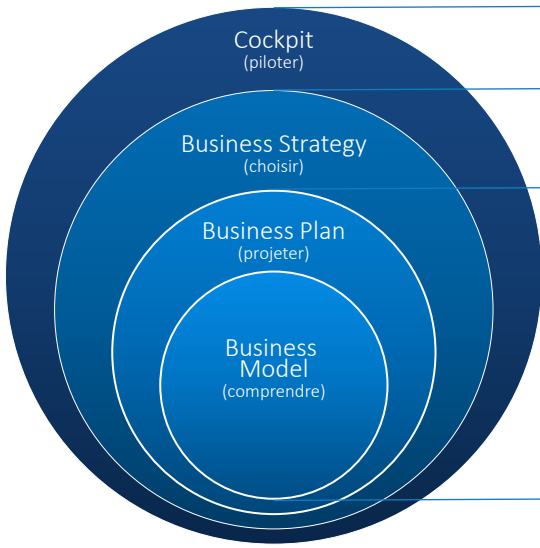
p.ex. Plan financier ou plan marketing

Document de référence qui présente la manière dont une entreprise entend fonder et garantir sa rentabilité

p.ex. Business Model Canvas

9

Aperçu du management stratégique

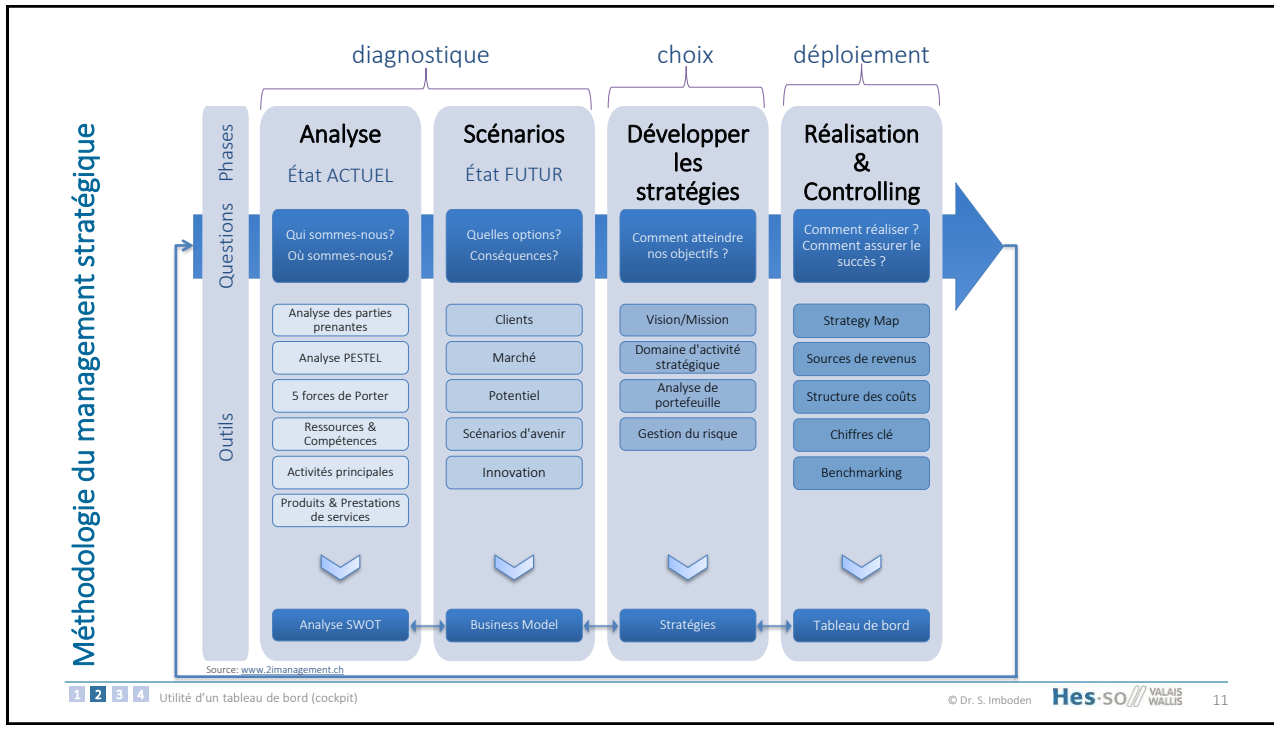


déploiement stratégique

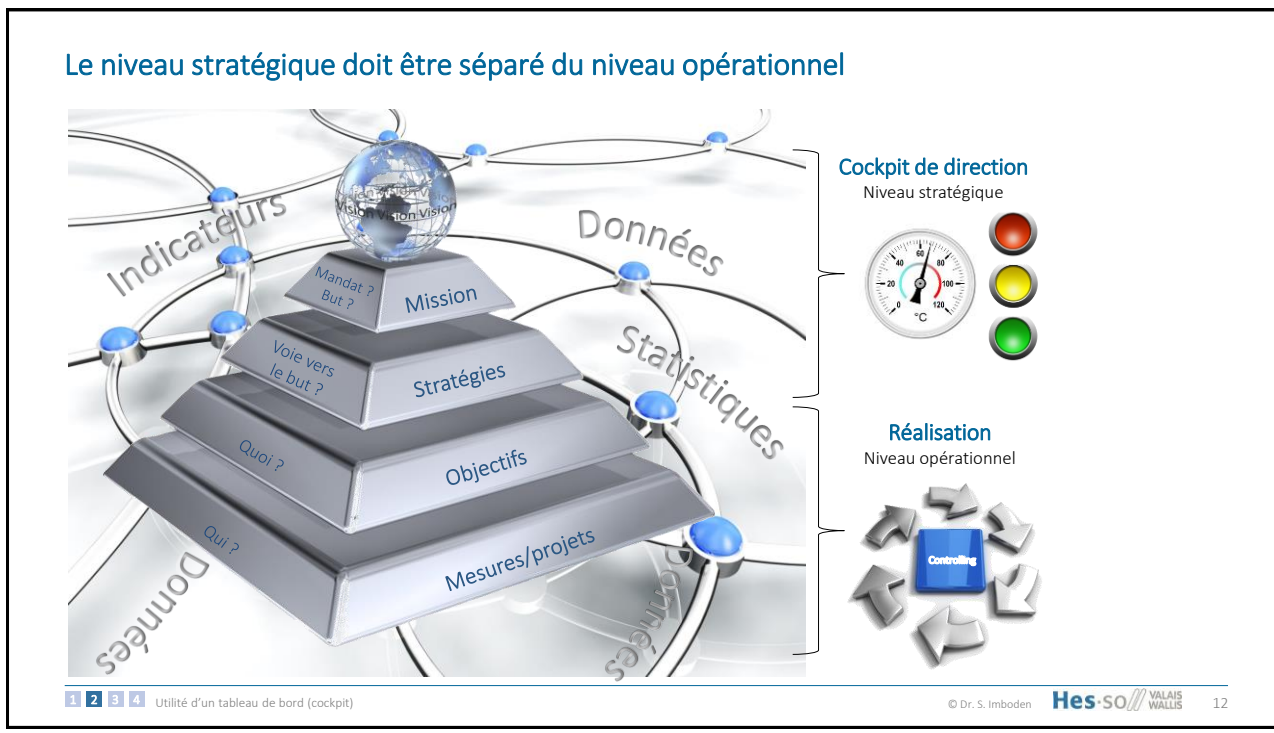
choix stratégique

diagnostique stratégique

10


Méthodologie du management stratégique
diagnostique
choix
déploiement
Phases
Questions
Outils
Analyse
État ACTUEL
Qui sommes-nous?
Où sommes-nous?
Analyse des parties prenantes
Analyse PESTEL
5 forces de Porter
Ressources & Compétences
Activités principales
Produits & Prestations de services
Analyse SWOT
Scénarios
État FUTUR
Quelles options?
Conséquences?
Clients
Marché
Potentiel
Scénarios d'avenir
Innovation
Business Model
Développer les stratégies
Comment atteindre nos objectifs ?
Vision/Mission
Domaine d'activité stratégique
Analyse de portefeuille
Gestion du risque
Stratégies
Réalisation & Controlling
Comment réaliser ? Comment assurer le succès ?
Strategy Map
Sources de revenus
Structure des coûts
Chiffres clé
Benchmarking
Tableau de bord
Source: www.2imanagement.ch
1 2 3 4 Utilité d'un tableau de bord (cockpit)
© Dr. S. Imboden
Hes·so VALAIS WALLIS
11

11


Le niveau stratégique doit être séparé du niveau opérationnel
Indicateurs
Données
Statistiques
Données
Mandat ? But ?
Mission
Voie vers le but ?
Stratégies
Quoi ?
Objectifs
Qui ?
Mesures/projets
Cockpit de direction
Niveau stratégique
Réalisation
Niveau opérationnel
Controlling
1 2 3 4 Utilité d'un tableau de bord (cockpit)
© Dr. S. Imboden
Hes·so VALAIS WALLIS
12

12

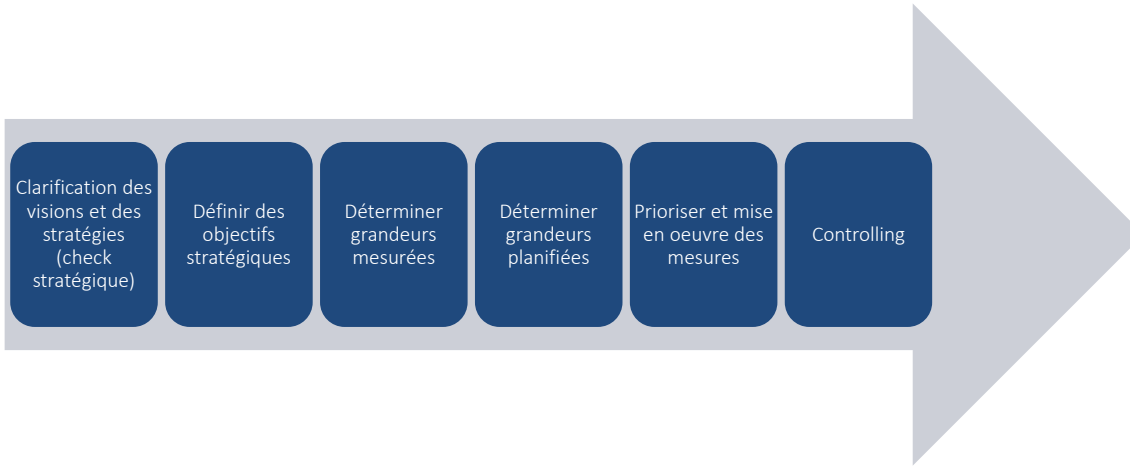
Le cockpit de direction augmente la qualité de pilotage

- Augmente la transparence dans l'entreprise
- Garantie que **tous**, au sein de l'organisation **connaissent les stratégies**
- Est un **instrument de motivation et de communication**
- Favorise une **vision globale** («vision par caste» est évité)
- Aide à se concentrer sur **l'essentiel** et donc de gagner du temps
- **Traduit** les stratégies dans **la partie opérationnelle**
- Lie activement chaque **collaborateur** à la stratégie (fixation d'objectifs)
- … et sert particulièrement comme **base décisionnelle**

(Arnold et al., 2014)

13

Démarche lors de la construction d'un cockpit



14

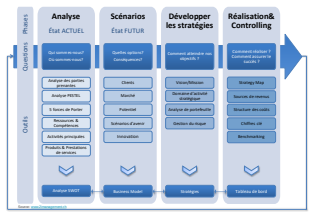
Agenda

1. Cinq enjeux de conduite dans un système complexe
2. Utilité d'un tableau de bord (cockpit)
3. Les éléments de base d'un bon cockpit de direction
4. Conclusion

15

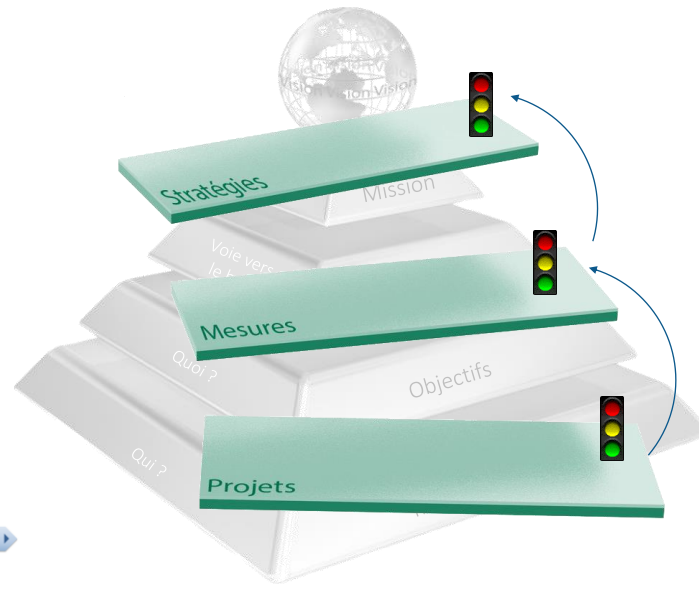
Pilotage stratégique avec 3 outils

Management stratégique



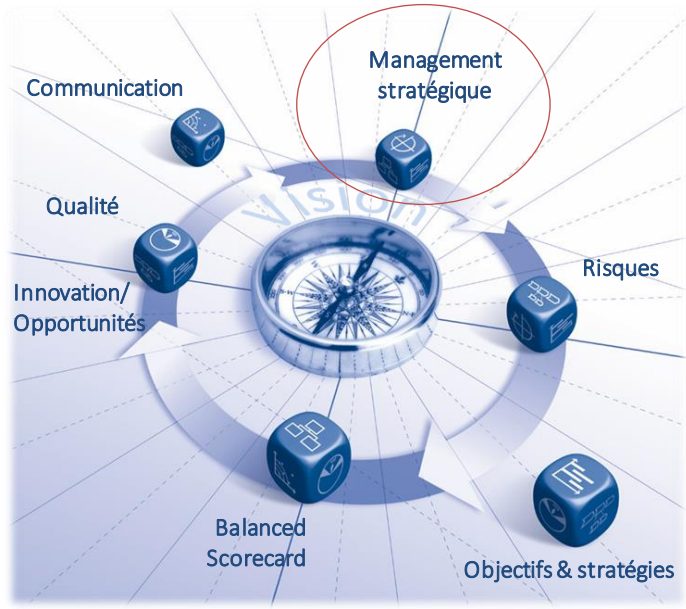
Cockpit de direction

Gestion de projets



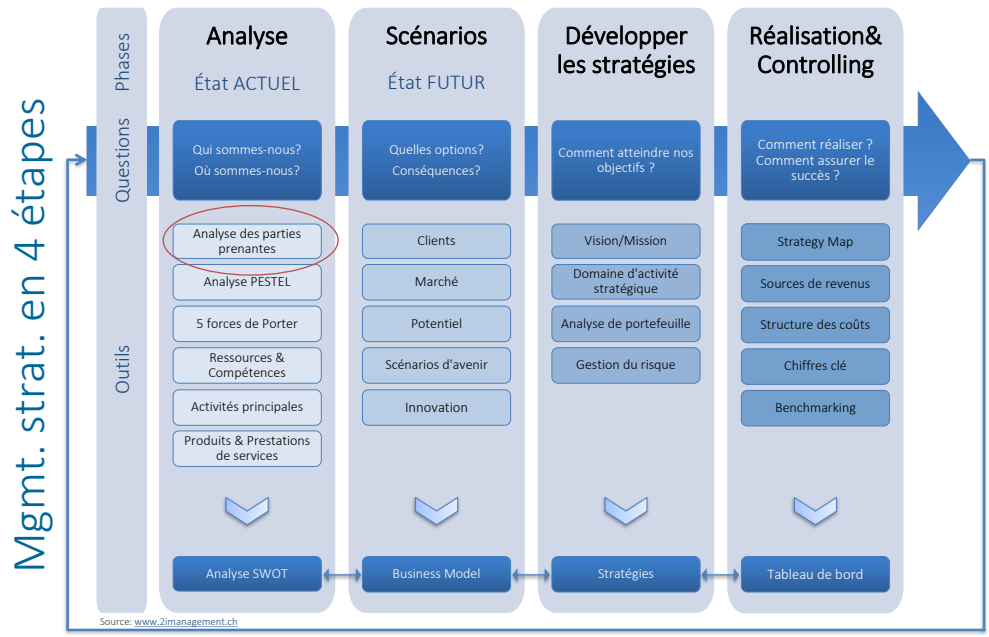
16

Éléments d'un cockpit



17

Mgmt. strat. en 4 étapes



18

Exemple: HEG (Haute École de Gestion)

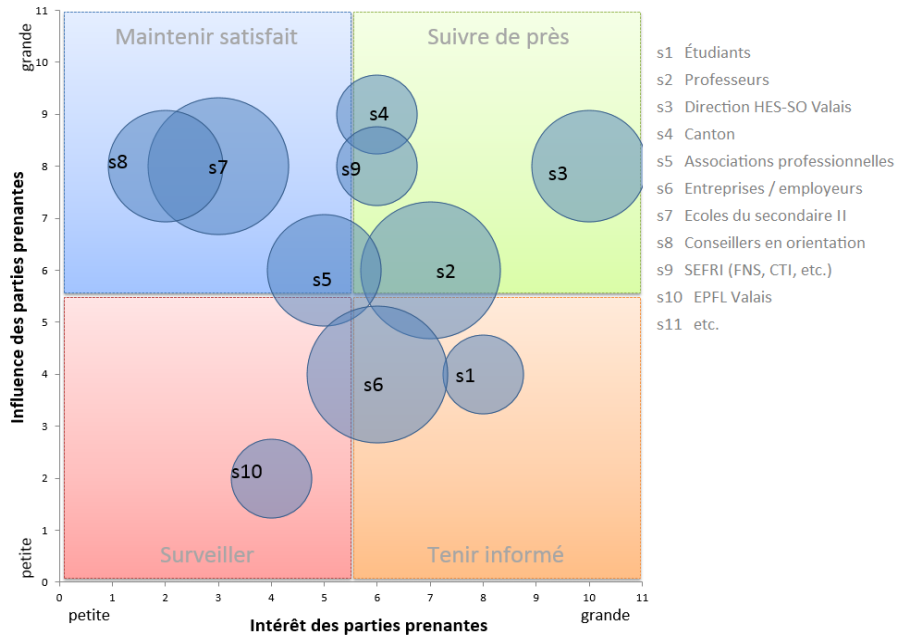
ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

HEG HES-SO Valais-Wallis

No.	Groupe de parties prenantes	Etendue de l'intérêt	Etendue de l'influence	Intérêt, attentes	Taille du groupe	Chances (+) et Dangers (-)	Mesures possibles	Statut
s1	Étudiants	8	4	- Fachhochschulabschluss - Breite Auswahl an Ausbildungen - Kompetente Dozenten - Perfekte Organisation		+ Umsatzsteigerung + Mund-zu-Mund Propaganda - Abwanderung in andere Schulen	- Gestion des alumnis - Informations régulières - Formation continue	✓
s2	Professeurs	7	6	- Sicherer Arbeitsplatz - Gute Entlöhnung - Gute Infrastruktur - Angenehme Arbeitsbedingungen - Mitspracherecht		+ Gute Unternehmenskultur + Gutes Image gegen Innen und Aussen + Zufriedene Kunden - Schlechter Unterricht	- Gute Arbeitsklima schaffen	✓
s3	Direction HES-SO Valais	10	8	- Freie Gestaltung der Führung - Mitspracherecht auf kantonaler und nationaler Ebene		+ Gute Führung + Gutes Image gegen Aussen und Innen - Unzufriedene Mitarbeiter	- Gute Arbeitsklima schaffen	!
s4	Canton	6	9	- Ausbildung für die Jugend im Kanton		+ Finanzierung	- Regelmässig informieren	✓
s5	Associations professionnelles	5	6	- Sind interessiert, dass ihr Berufsstand ein hohes Ansehen geniesst			- Zusammenarbeit bei Inhalten	✓
s6	Entreprises / employeurs	6	4	- Suchen gut ausgebildete Arbeitskräfte		+ Praxisbezug	- Regelmässig informieren - Gemeinsame Projekte	✓
s7	Ecoles du secondaire II	3	8	- Zubringer der HES-SO			A faire quelque chose avec eux / Améliorer les liens	!
s8	Conseillers en orientation	2	8	- Können die zukünftigen Studierenden beeinflussen		- Haben nicht genügend Informationen zu den Abschlüssen	A faire quelque chose avec eux / Améliorer les liens	!
s9	SEFRI (FNS, CTI, etc.)	6	8	- Professionnelle Ausbildung auf Tertiärstufe			Contactes régulier	✗
s10	EPFL Valais	4	2	- Synergien in den Bereichen Energie (Wasserkraft, Intelligente Netze)		+ Synergien	Relations à développer	✓
s11	etc.							

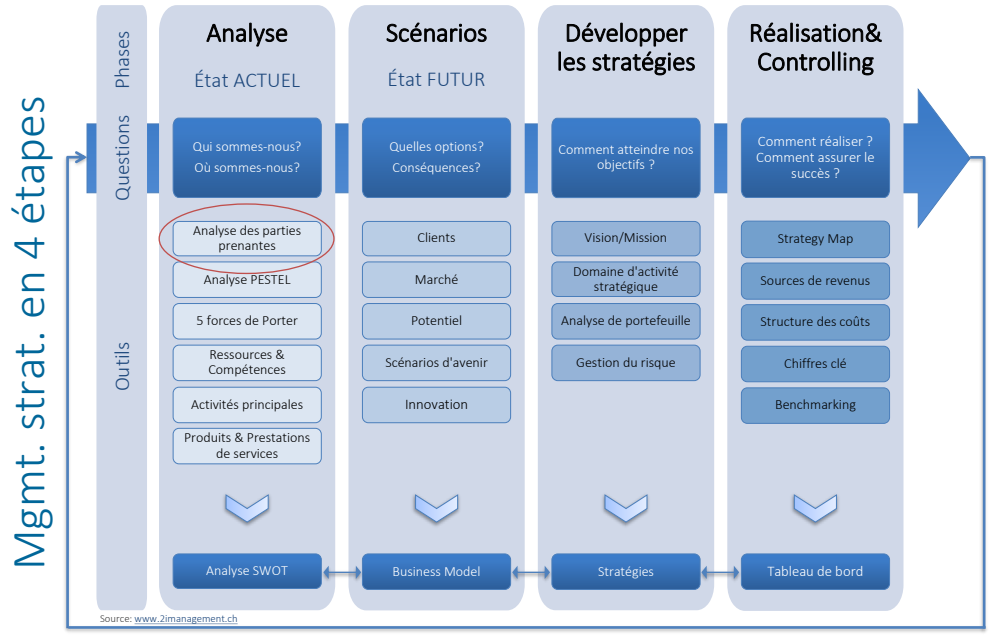
Source: www.2imanagement.ch

19



Source: www.2imanagement.ch

20



21

ANALYSE PESTEL

HEG HES-SO Valais-Wallis

Facteurs d'influence politique

No.	Facteurs d'influence	Impact	Intensité de l'impact	Tendance	Mesures possibles	Statut
1	Conseil d'état	Haute Surveillance	3	→	Tenir informé	✓
2	Grand Conseil	Décision sur le budget	4	↑	Lobbing	!
3	Conférences des conseiller d'état Suisse Romand	Harmonisation des plans d'études	2	→	Lobbing / Informations	✓
4	etc.					
		Nbr. >= 3	2.00			

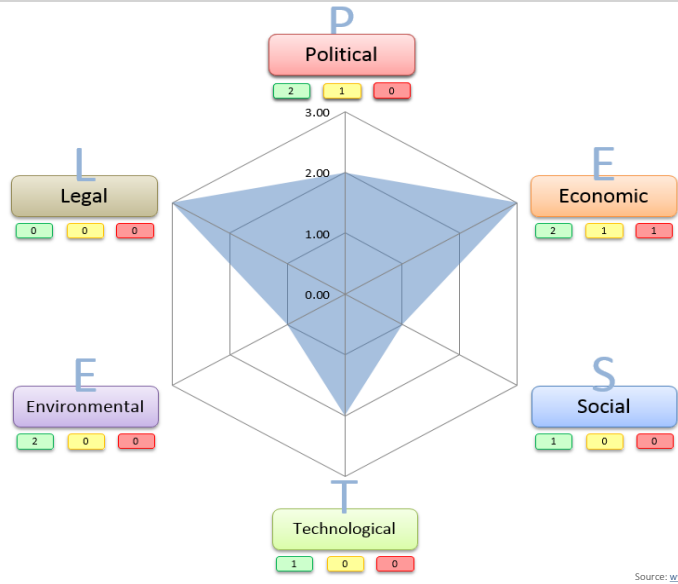
Facteurs d'influence économique

No.	Facteurs d'influence	Impact	Intensité de l'impact	Tendance	Mesures possibles	Statut
1	Diminution du budget	Diminution des investissement	4	↑	Augmenter les projets avec des partenaires externes	✗
2	Concurrence des écoles privées	Diminution des nombres d'étudiants	2	→	Monitoring de la concurrence	✓
3	Entreprises	Changement des besoins	3	↑	Améliorer le contact (p.ex. par des projets)	✓
4	Associations professionnelles	Exigences augmentent	3	↑	Impliquer lors de la revue des plan d'études	!
5	etc.					

Source: www.2imanagement.ch

22

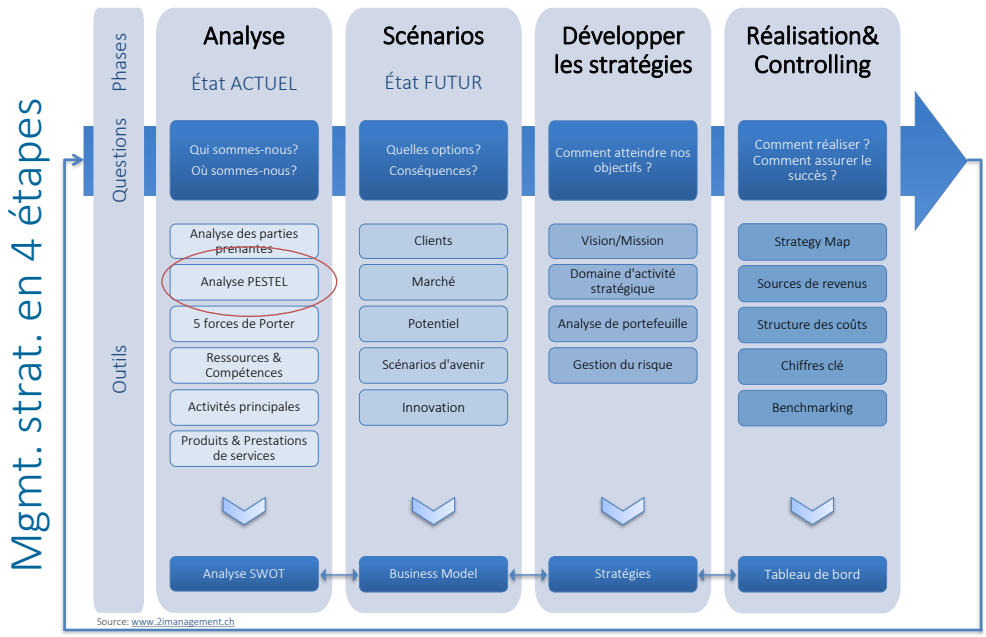
ANALYSE PESTEL



Source: www.2imanagement.ch

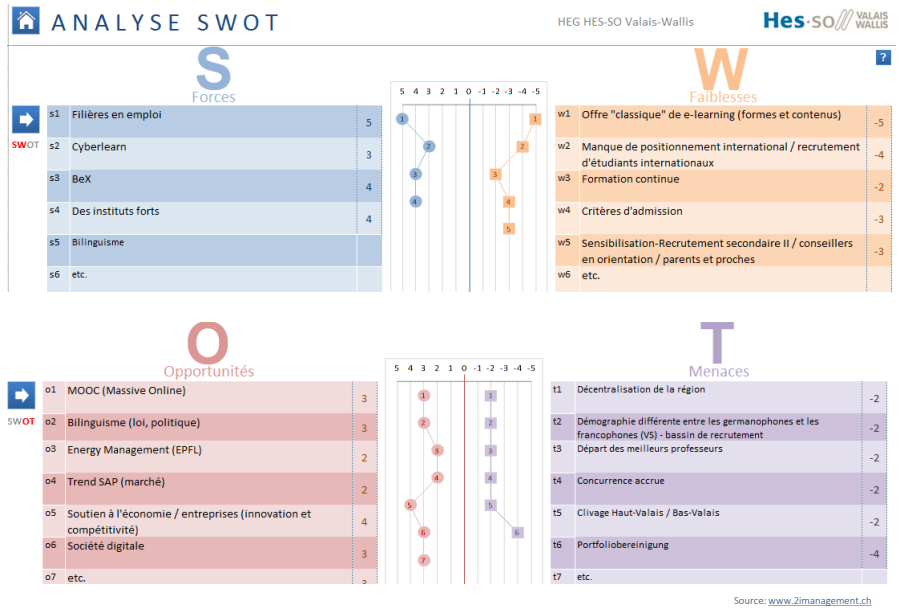
23

Mgmt. strat. en 4 étapes

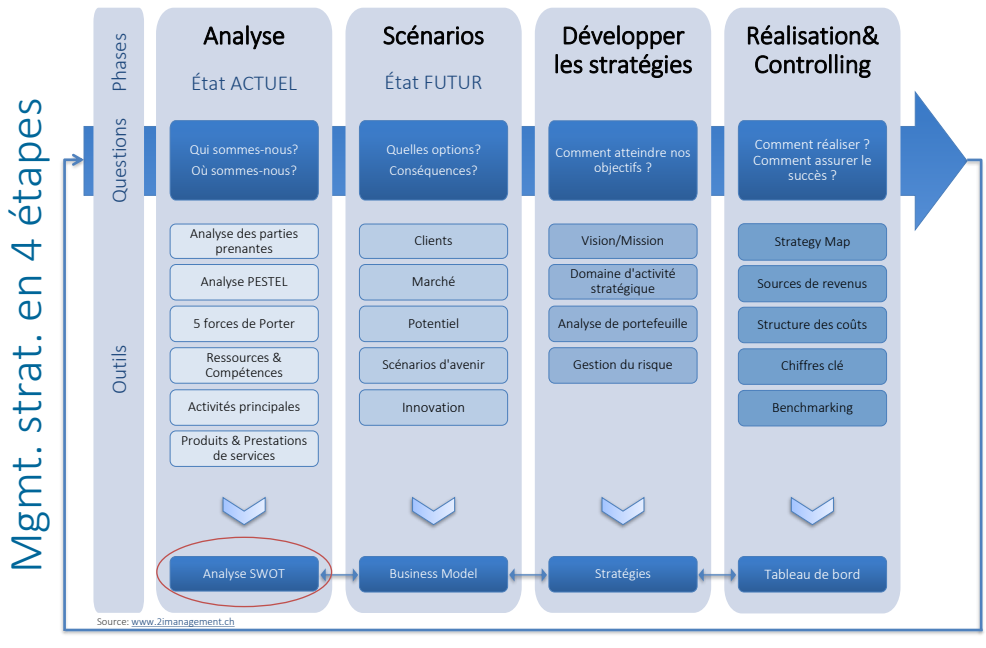


Source: www.2imanagement.ch

24

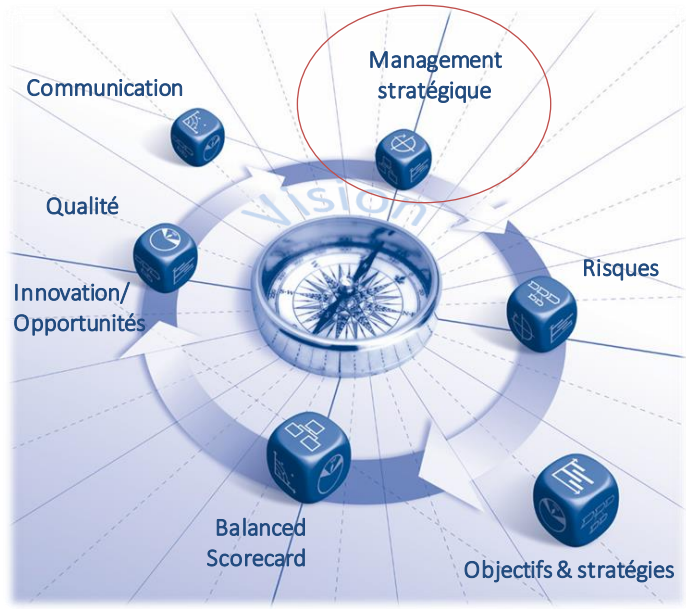

ANALYSE SWOT
HEG HES-SO Valais-Wallis
Hes·so VALAIS WALLIS
S
Forces
SWOT
s1 Filières en emploi 5
s2 Cyberlearn 3
s3 BeX 4
s4 Des instituts forts 4
s5 Bilinguisme
s6 etc.
W
Faiblesses
w1 Offre "classique" de e-learning (formes et contenus) -5
w2 Manque de positionnement international / recrutement d'étudiants internationaux -4
w3 Formation continue -2
w4 Critères d'admission -3
w5 Sensibilisation-Recrutement secondaire II / conseillers en orientation / parents et proches -3
w6 etc.
O
Opportunités
SWOT
o1 MOOC (Massive Online) 3
o2 Bilinguisme (loi, politique) 3
o3 Energy Management (EPFL) 2
o4 Trend SAP (marché) 2
o5 Soutien à l'économie / entreprises (innovation et compétitivité) 4
o6 Société digitale 3
o7 etc.
T
Menaces
t1 Décentralisation de la région -2
t2 Démographie différente entre les germanophones et les francophones (VS) - bassin de recrutement -2
t3 Départ des meilleurs professeurs -2
t4 Concurrence accrue -2
t5 Clivage Haut-Valais / Bas-Valais -2
t6 Portfoliobereinigung -4
t7 etc.
Source: www.2imanagement.ch
1 2 3 4 Les éléments de base d'un bon cockpit de direction
© Dr. S. Imboden
Hes·so VALAIS WALLIS
25

25


Mgmt. strat. en 4 étapes
Phases
Questions
Outils
Analyse
État ACTUEL
Qui sommes-nous?
Où sommes-nous?
Analyse des parties prenantes
Analyse PESTEL
5 forces de Porter
Ressources & Compétences
Activités principales
Produits & Prestations de services
Analyse SWOT
Scénarios
État FUTUR
Quelles options?
Conséquences?
Clients
Marché
Potentiel
Scénarios d'avenir
Innovation
Business Model
Développer les stratégies
Comment atteindre nos objectifs ?
Vision/Mission
Domaine d'activité stratégique
Analyse de portefeuille
Gestion du risque
Stratégies
Réalisation& Controlling
Comment réaliser ? Comment assurer le succès ?
Strategy Map
Sources de revenus
Structure des coûts
Chiffres clé
Benchmarking
Tableau de bord
Source: www.2imanagement.ch
1 2 3 4 Les éléments de base d'un bon cockpit de direction
© Dr. S. Imboden
Hes·so VALAIS WALLIS
26

26

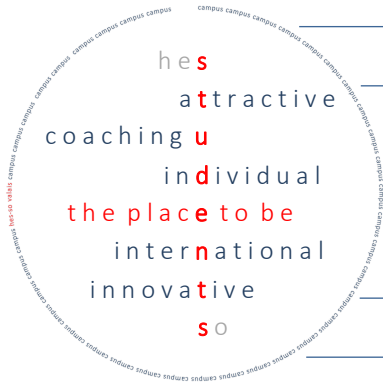
Éléments d'un cockpit



27

La vision de l'HES-SO Valais-Wallis

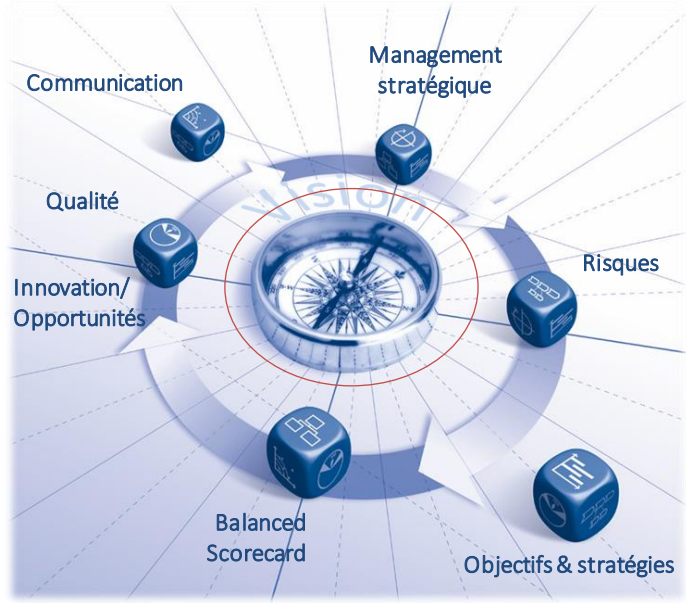
ausbildung lieben
vivre la formation
love your education



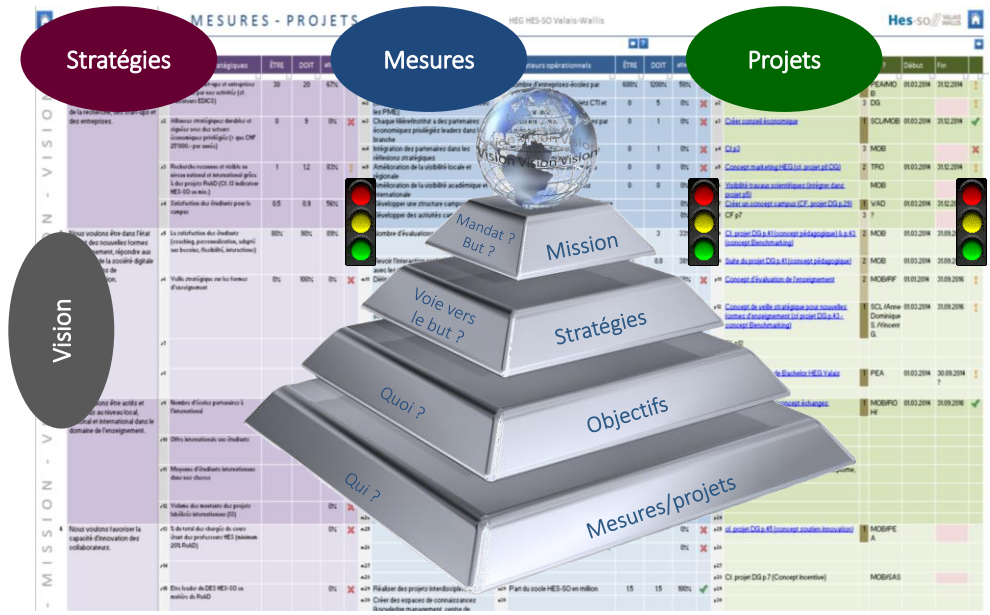
- c — Nous voulons être attractifs pour nos clients.
- a — Nous voulons une formation orientée vers les projets et le marché, favorisant l'employabilité.
- m — Nous voulons avoir des relations personnalisées avec nos clients.
- p — Nous voulons que la HES-SO Valais-Wallis soit un lieu privilégié de formation, de recherches et d'échanges interdisciplinaires.
- u — Nous voulons être actifs et reconnus au niveau local, national et international.
- s — Nous voulons être innovants dans l'enseignement et la recherche.

28

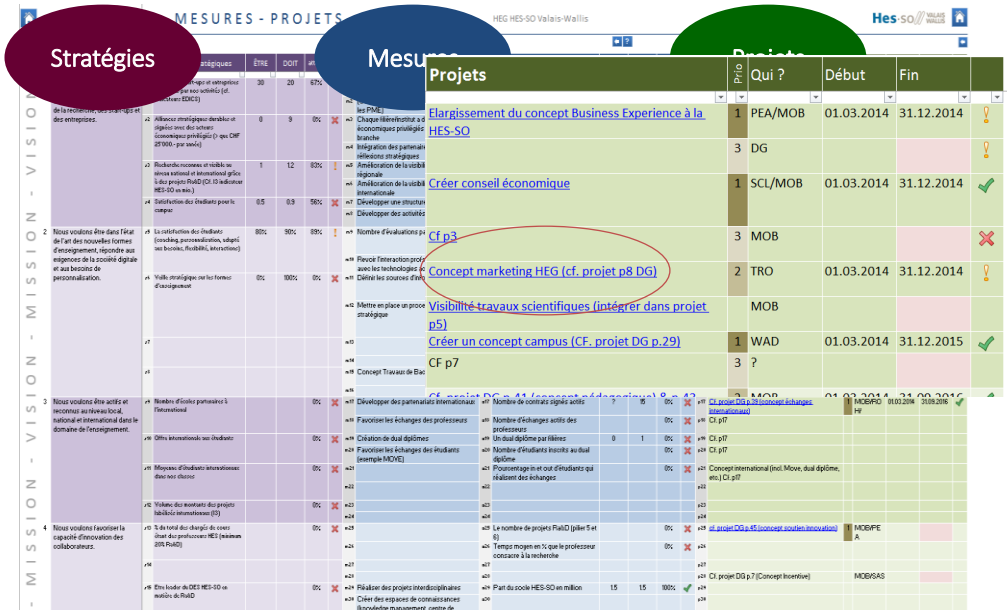
Éléments d'un cockpit



29

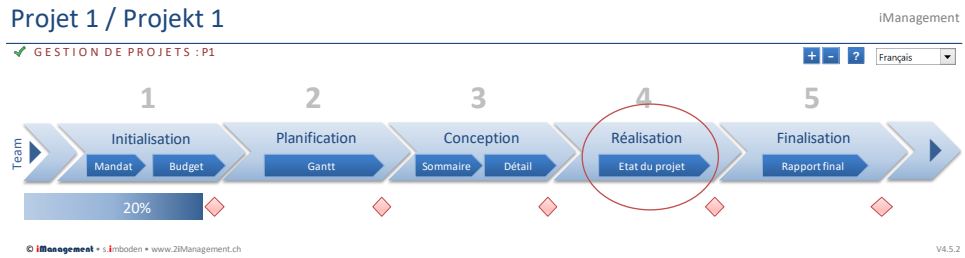


30



31

Gérer et suivre les projets stratégique



32

ETAT DU PROJET

iManagement

No. de projet :	P1	Début:	11.10.2014	Fin:	11.10.2015
Nom du projet :	**Projet 1 / Projekt 1**	Mandant:	abc	Chef de projet :	xyz
Section :	iManagement	modifié le :	11.10.2014	Remplaçant/e :	Voir mandat
Objectif stratégique	Voir mandat				

Evaluation générale (1 = se déroule comme prévu ; 2 = à surveiller ; 3 = critique)

Projet global	comme prévu	20%
Budget/Ressources	à surveiller	
Qualité/Objectifs	critique	
Délais/Planification	comme prévu	

Commentaires

Analyse SWOT
Faisabilité
Risques
Communication

Succès (pendant les 2 derniers mois)

Problèmes spécifiques (pendant les 2 derniers mois)

Causes - Effets

max. une page A4

33

Stratégies

Mesures

Projets

MESURES - PROJETS

HEG HES-SO Valais-Wallis

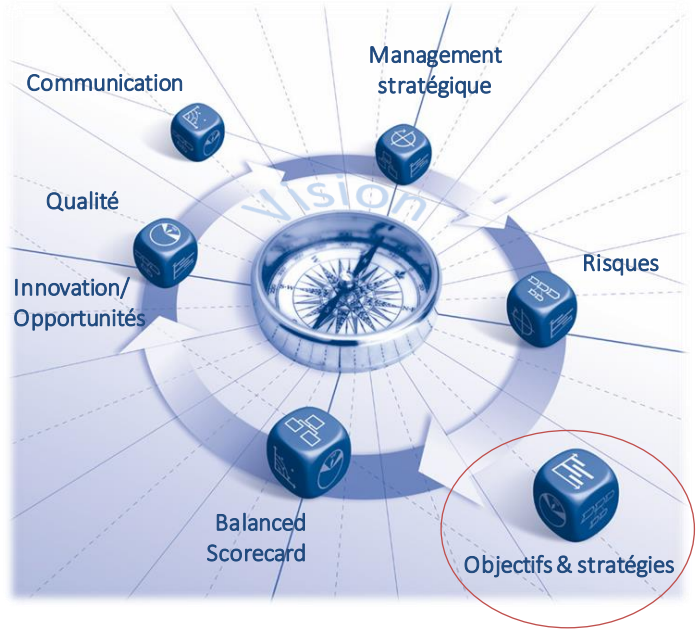
Hes·so VALAIS WALLIS

- MISSION - VISION - MISSION - VISION -

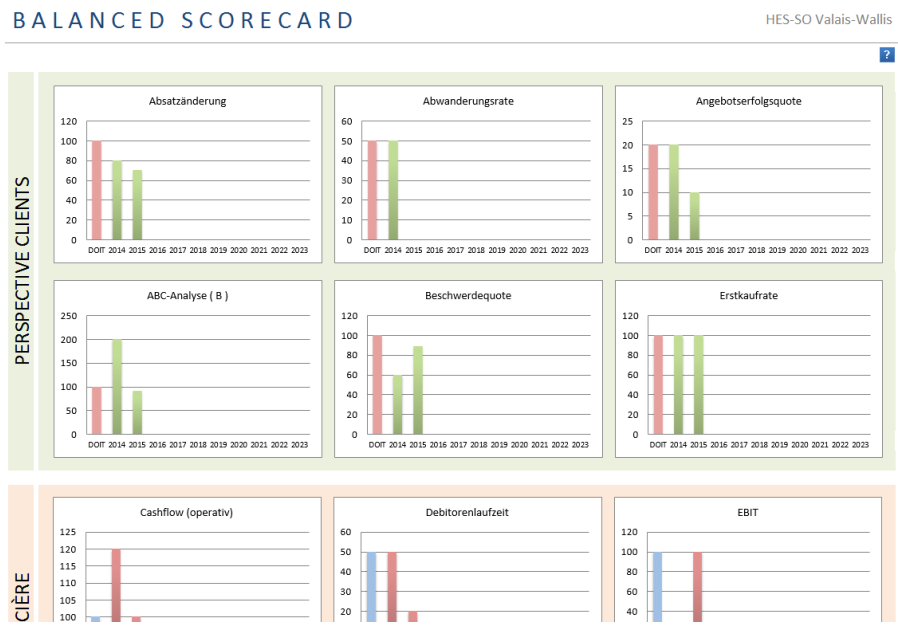
Projets	Prio	Qui ?	Début	Fin	
Elargissement du concept Business Experience à la HES-SO	1	PEA/MOB	01.03.2014	31.12.2014	
	3	DG			
Créer conseil économique	1	SCL/MOB	01.03.2014	31.12.2014	
Cf p3	3	MOB			
Concept marketing HEG (cf. projet p8 DG)	2	TRO	01.03.2014	31.12.2014	
Visibilité travaux scientifiques (intégrer dans projet p5)		MOB			
Créer un concept campus (CF. projet DG p.29)	1	WAD	01.03.2014	31.12.2015	
CF p7	3	?			

34

Éléments d'un cockpit

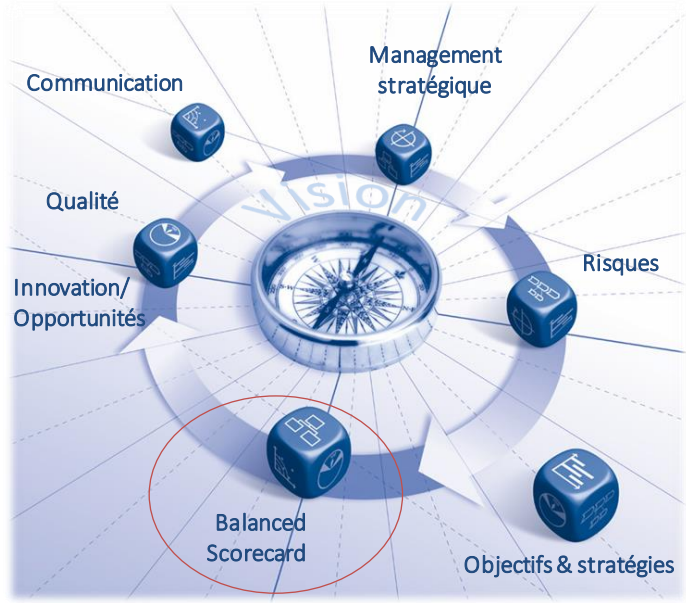


35

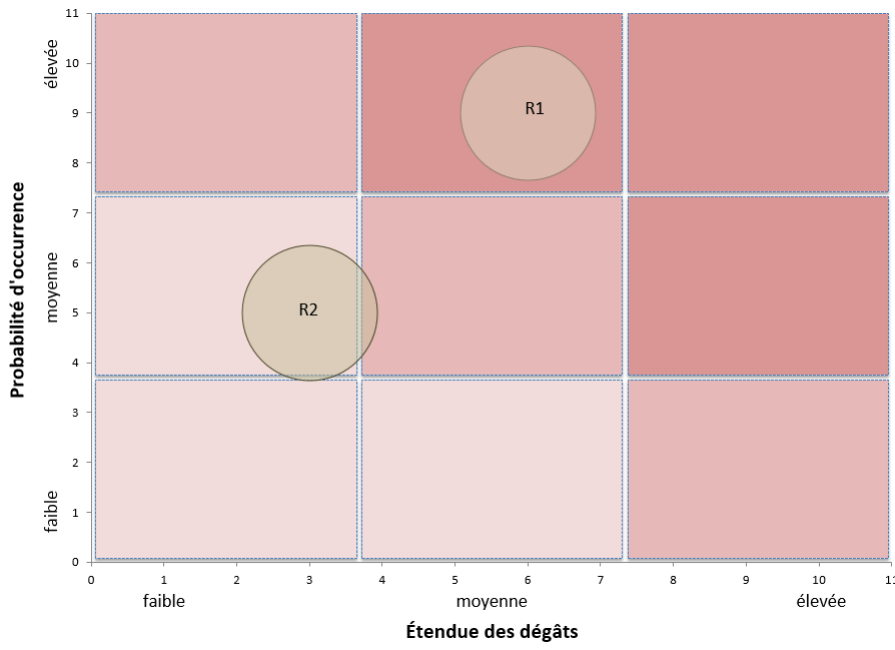


36

Éléments d'un cockpit

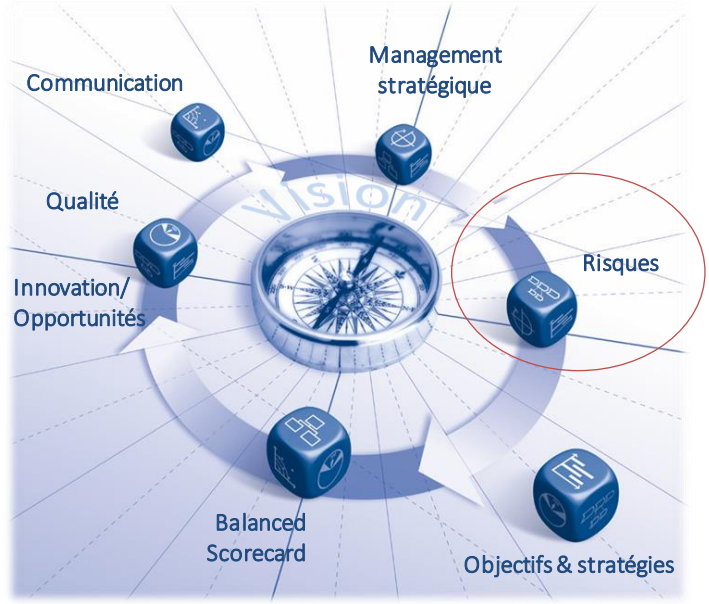


37

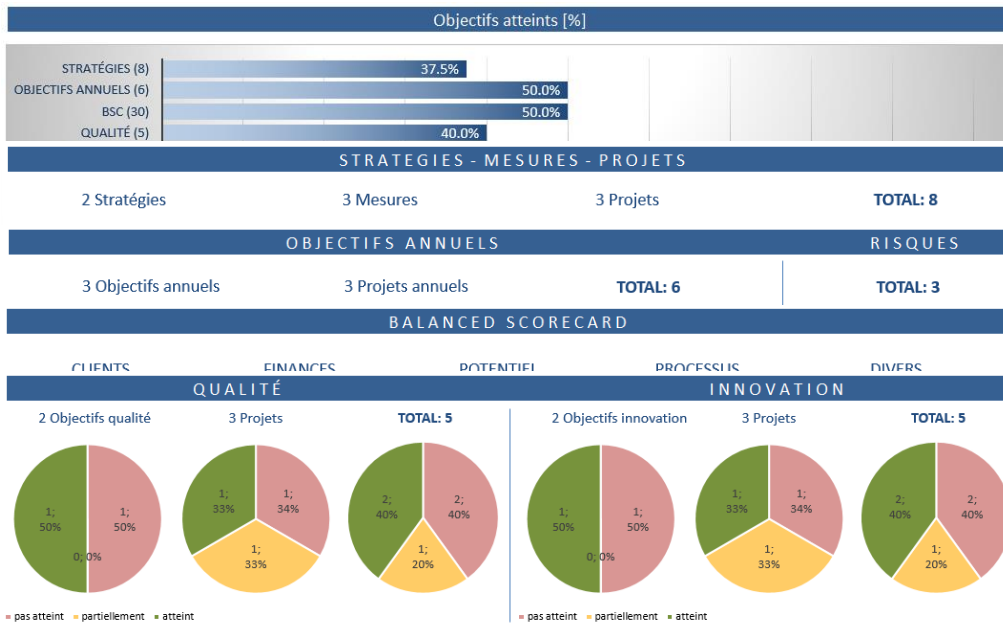


38

Éléments d'un cockpit

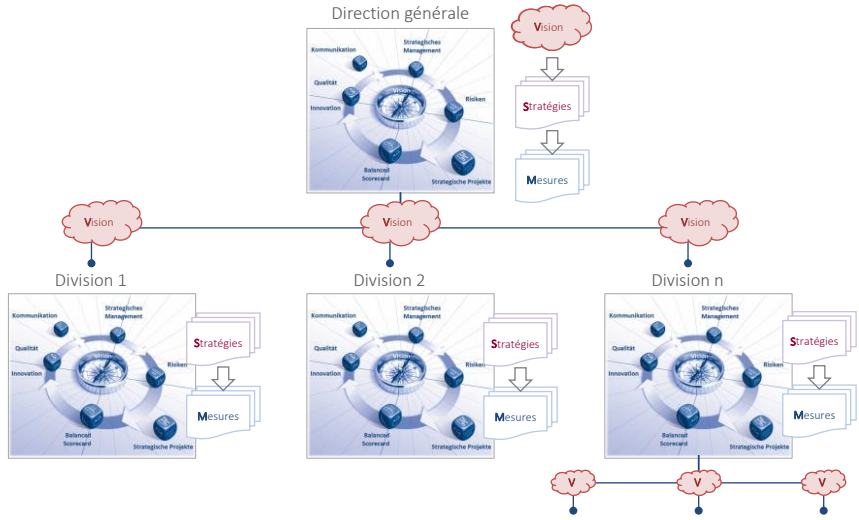


39



40

Piloter avec un Cockpit sur plusieurs niveaux



41

Démo: outils sur www.2iMangement.ch

42

Agenda

1. Cinq enjeux de conduite dans un système complexe
2. Utilité d'un tableau de bord (cockpit)
3. Les éléments de base d'un bon cockpit de direction
4. **Conclusion**

43

Veille stratégique

Analyse interne et externe
Adapter les stratégies/la vision
Définir les objectifs annuels

annuel

biannuel

Développement des collaborateur-trices

Feedback régulier
Définir et évaluer les objectifs
Définir des mesures de développement

Suivi des indicateurs

Analyse des écarts
Mise en place de mesures

mensuel / annuel

mensuel

Communication

Analyse des écarts
Mise en place de mesures

Suivi des projets stratégiques

Analyse des écarts
Mise en place de mesures

mensuel

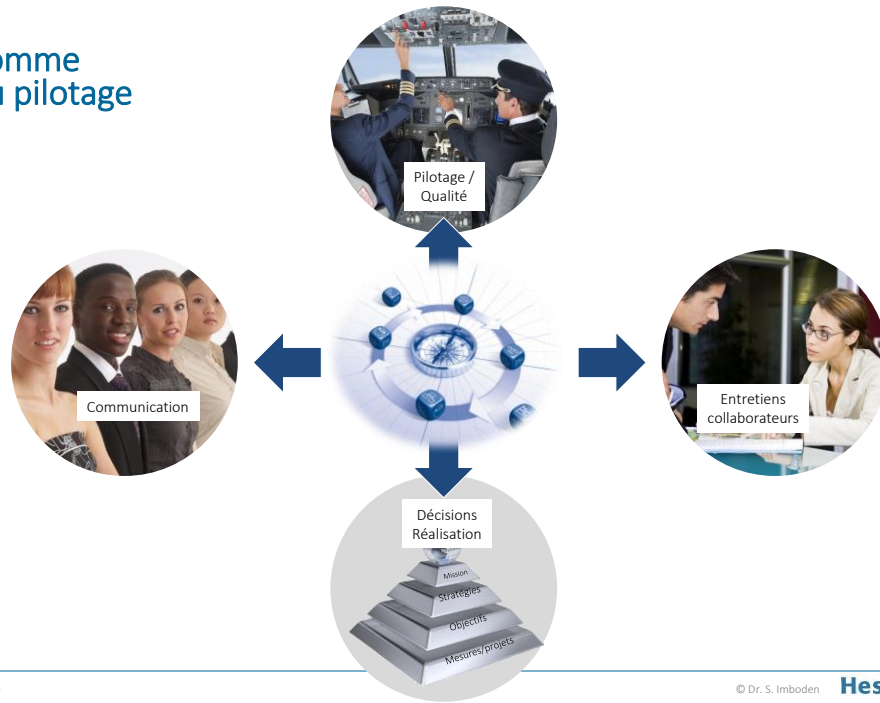
mensuel / trimestriel

Suivi des risques

Analyse des écarts
Mise en place de contremesures

44

Cockpit comme soutien au pilotage



45

Merci pour votre attention

Hes·so VALAIS WALLIS
Haute École de Gestion et Tourisme
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch

46

Bibliographie

Covey, S. R. (2005). Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg (erw. u. üb.). Offenbach: Gabal.
Drucker, P. F. (2002). Was ist Management? Das Beste aus 50 annéeen (p. 398). Econ.
Imboden, S. (2013). Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
Imboden, S. (2018). www.2iManagement.ch
Imboden, S. (2017). Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).