



Instrument de gestion dans le contexte du changement

Cas du Management Cockpit
vecteur de la transformation

Nam Kim Pham, Directeur
Banque Cantonale Vaudoise



Plan de l'exposé

Changement et nouveaux besoins en matière de gestion

- Flash back
- Réalité du monde actuel
- Nouveaux besoins
- Evolution des instruments de gestion

Management Cockpit à la BCV

- Historique
- Concept général - descriptif
- Séance de cockpit, règle de conduite
- Expériences passées

Evolution à la gestion de la performance

- Concept Balanced scorecard
- Cartographie de la performance
- Performance et objectifs individuels
- Système de rémunération



Plan de l'exposé

Changement et nouveaux besoins en matière de gestion

- Flash back
- Réalité du monde actuel
- Nouveaux besoins
- Evolution des instruments de gestion

Management Cockpit à la BCV

- Historique
- Concept général - descriptif
- Séance de cockpit, règle de conduite
- Expériences passées

Evolution à la gestion de la performance

- Concept Balanced scorecard
- Cartographie de la performance
- Performance et objectifs individuels
- Système de rémunération



Flash back

Retour vers les années glorieuses

La mer calme des années d'or



- Croissance économique soutenue
- Marchés organisés et structurés
- Régulation stricte

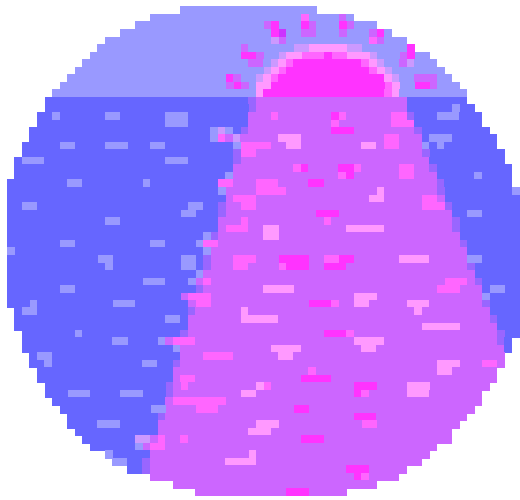


Stratégies des années calmes

- Croître avec la croissance du gâteau
- Grignotage des parts de marché des concurrents directs
- Conquête de nouveaux marchés géographiques

La rivalité est basée sur la courbe des coûts

Le rôle du pilote est de maintenir le cap



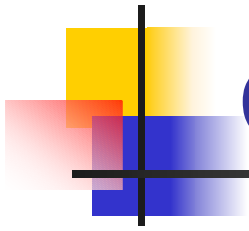
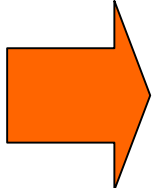
- Garder une ligne de stratégie constante
- Fine-tuning de l'opérationnel quotidien afin de ne pas se dévier ni des objectifs ni du budget



Les instruments de gestion de la stratégie

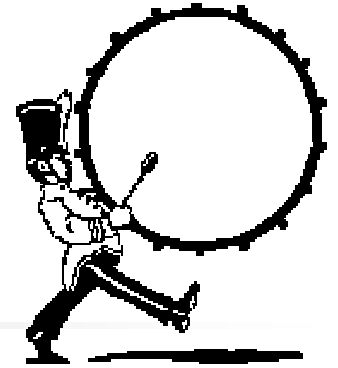
- Planification à moyen et long terme
- Budgets et plan annuel
- DPO, DPPO
- Comptabilité analytique classique
- Contrôle de gestion

L'adaptation des instruments de gestion à la situation

- 
- Environnement 'certain'
 - Objectifs 'prévisibles à atteindre'
 - Motiver à faire plus
 - Gagner sur les coûts
 - Contrôler les écarts et déviations
- 
- Plan à moyen et long terme
 - Budget et plan annuel
 - DPO, DPPO
 - Compta analytique classique
 - Contrôle de gestion



Rythme de gestion



- Analyse et révision des stratégies : annuel
- Fixation des objectifs : annuel
- Contrôle de gestion : au mieux, trimestriel

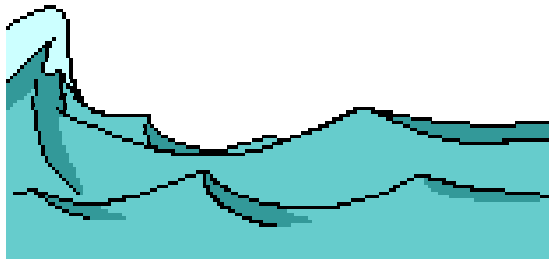
Le rythme de gestion est le pouls des affaires

Le Changement, la réalité du monde actuel



Les années d'incertitudes

Les turbulences en permanence



- Mondialisation
- Dérégulation
- Amplification des mouvements conjoncturels
- NTIC
- Nouvelle économie
- Abaissement des tickets d'entrée



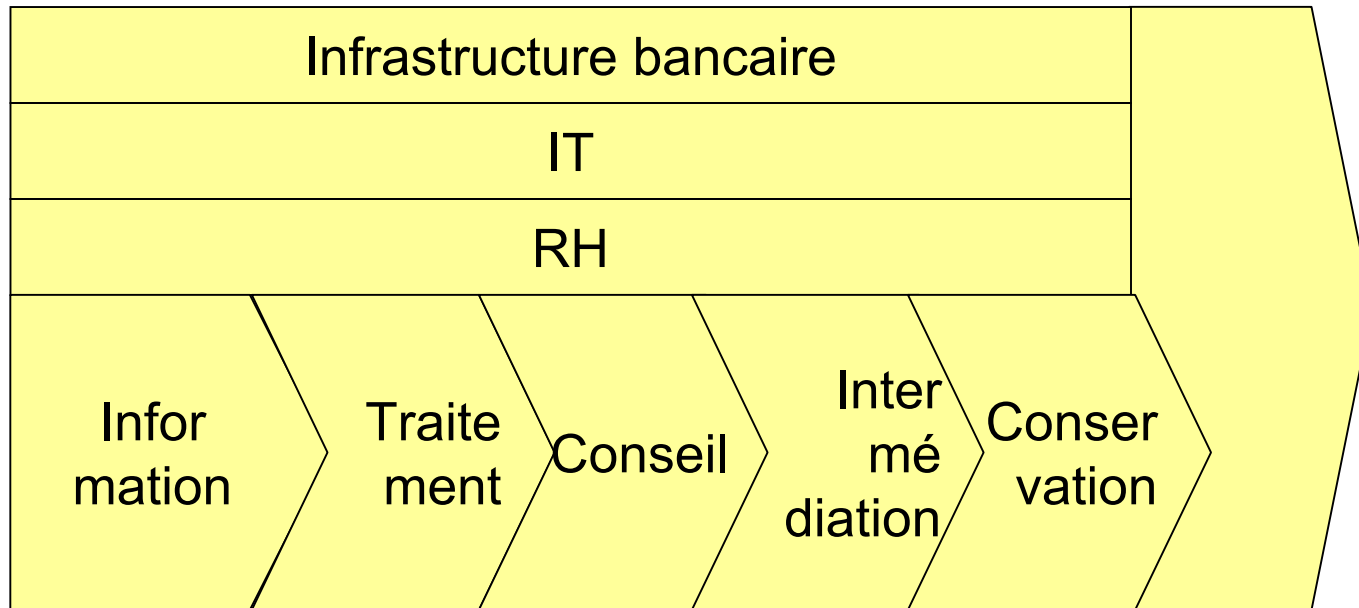
Stratégies gagnantes des années d'incertitude

Les 3 règles d'or des années de braise

- Remise en cause permanente de ses métiers de base
- Structure ouverte et flexible
- Mobilité

La chaîne de valeur constamment menacée

Chaîne de valeur de la Banque privée



- Menace de destruction de la valeur
- Remise en cause permanente de son business model



Structure ouverte et flexible

- Abandon du concept d'entreprise monolithique, multi produits, multi marchés
- Introduction du découpage en métiers et niches d'affaires
- Structure en réseau des unités d'affaires



Mobilité

- Mobilité dans la transformation de ses compétences
- Mobilité d'entrée et de sortie d'un marché
- Mobilité dans ses alliances et coopérations



L'inadaptation des anciens instruments de gestion face au Changement

- Planification à moyen et long terme !?
- Budgets et plan annuel !?
- DPO, DPPO !?
- Comptabilité analytique classique !?
- Contrôle de gestion !?

Ne jetons pas aux orties ce que nous chérissons depuis trop longtemps !!!

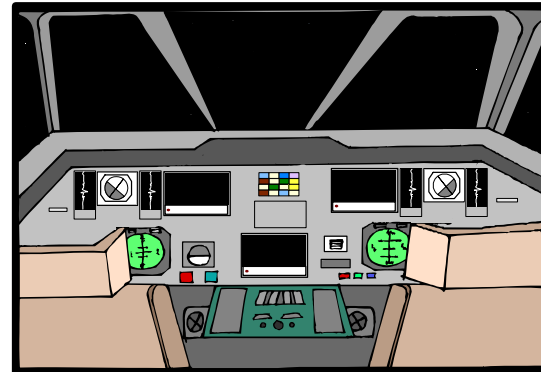
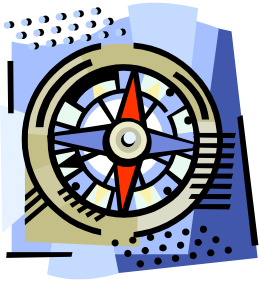


Les instruments de gestion dans le contexte du changement

Les nouveaux besoins

A chaque circonstance, ses instruments de pilotage

Pour une randonnée pédestre...



... mais à 800 km/h



Les exigences en instruments de mesure

- La visibilité de la route
- Les mesures des conditions externes
- La comparaison aux compétiteurs
- Les mesures de ses compétences
- Les mesures de ses ressources

Le tout en temps réel !



Evolution des instruments de gestion



Gestion stratégique

Planification à moyen et long terme



- Plan en roll-over
- Analyse et Remise en cause en permanence
- Adaptation en permanence



Budgets

Budget classique

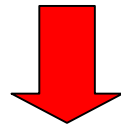


- Diminution de l'aspect contrôle des coûts en faveur de la motivation à la génération de profit
- Mesure de performance



Direction et organisation

DPO



- Empowerment
- Organisation entrepreneuriale
- Structure en réseau
- Règles de marché à l'interne



Comptabilité analytique

Analytique classique

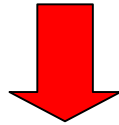


- Mesure des chaînes de valeur
- ABC
- ABM



Contrôle de gestion

Contrôle des écarts



- Mesure des performances
- Benchmarking



Plan de l'exposé

Changement et nouveaux besoins en matière de gestion

- Flash back
- Réalité du monde actuel
- Nouveaux besoins
- Evolution des instruments de gestion

Management Cockpit à la BCV

- Historique
- Concept général - descriptif
- Séance de cockpit, règle de conduite
- Expériences passées

Evolution à la gestion de la performance

- Concept Balanced scorecard
- Cartographie de la performance
- Performance et objectifs individuels
- Système de rémunération



Historique du MC à la BCV

- Cahier des charges:
 - Analyse stratégique
 - Contrôle stratégique
 - Direction par objectifs
 - Tableau de bord prospectif
 - Tourné actions
 - Communication horizontale et verticale
 - Esprit d'équipe



Restructuration

- Organiser la Banque en Unité Stratégique
- Décliner les Unités stratégique en Unité d'affaires
- Donner à chaque Unité d'affaires l'autonomie nécessaire dans le cadre de la stratégie et des objectifs fixés
- Transformer les Responsables d'Unité d'affaires en Intrapreneur



Evolution du Management Cockpit

1996

1997

1998

1999

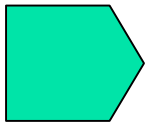
2000

2001

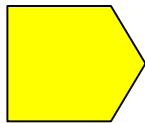
2002

2003

2004



Conception, mise en place



Restructuration banque

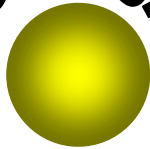


Gestion de la performance



Approche conceptuelle

Stratégie



Déclinaison horizontale selon BSC



Déclinaison verticale par SBU



KPI



Balanced scorecard

- La logique des 4 perspectives:
 - Financières
 - Clientèle
 - Ressources et processus
 - Développement
- Est appliquée aux niveaux des
 - Stratégies
 - Tactiques
 - Actions



Cockpit Management

- Concept de base du Prof. Patrick Georges
 - Le mur noir
 - Le mur rouge
 - Le mur bleu
 - Le mur blanc

Cockpit room



Cockpit room 2





KEY PERFORMANCE INDICATORS

- Utilisable comme objectifs
- Structurés selon BSC
- Générique d'autres indicateurs



KPI –MUR NOIR

- RoE
- Cost / Income
- Cash flow



KPI – MUR ROUGE

- Part de Marché
- CSI



KPI – MUR BLEU

- Productivité
- Taux de défaut
- ESI



KPI MUR BLANC

- Taux avancement projets
(traffic light)
- Taux avancement actions
(traffic light)



Management Cockpit BCV

- 10 KPI de base
- Déclinés en 340 frames
- Afin de :
 - répondre à 3 niveaux de Pourquoi
 - Décliner en 3 niveaux d'objectifs



Séances Management Cockpit

- Rythmes: Séances mensuelles
- Participants : la Direction Générale, le Conseil d'administration
- Rôle du 'Pilote'
- Rôle du 'Cockpit officer'



Règles de conduite en séance MC

- Se tenir aux faits
- Analyser ensemble les déviations
- Se mettre d'accord sur les actions correctrices...



Les 'dix commandements'
Du Prof. P. Georges



Le système de pilotage

- Déroulement d'une séance de pilotage
- La mise en œuvre
- Le feed-back



Quelques enseignements de l'expérience passée

Coté Face

- Conduite en 'temps réel'
- Communication
- Collégialité

Quelques enseignements de l'expérience passée

Coté Pile

- Le management cockpit n'est qu'un outil de gestion
- Le sens aigu du 'territoire' du manager
- Les décideurs 'n'aiment pas décider'



Courroie de transmission du changement



Plan de l'exposé

Changement et nouveaux besoins en matière de gestion

- Flash back
- Réalité du monde actuel
- Nouveaux besoins
- Evolution des instruments de gestion

Management Cockpit à la BCV

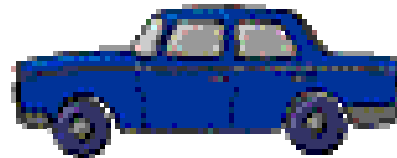
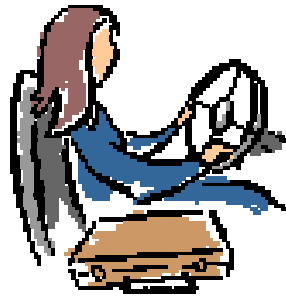
- Historique
- Concept général - descriptif
- Séance de cockpit, règle de conduite
- Expériences passées

Evolution à la gestion de la performance

- Concept Balanced scorecard
- Cartographie de la performance
- Performance et objectifs individuels
- Système de rémunération



Impression générale



Le volant n'est pas relié à la direction !!



Les changements à mettre en oeuvre

- Faire prendre en charge les objectifs de l'entreprise au niveau de chaque individu
- Le motiver à l'accomplissement
- Le rémunérer selon la performance accomplie



Décliner les objectifs au niveau de chaque individu

Objectifs Entreprise



Objectifs Unité stratégique



Objectifs Unité d'affaires



Objectifs d'équipe



Objectifs individuels

Rattacher MC au système de performance et de rémunération

La trilogie du succès

Objectifs



Performance



Rémunération

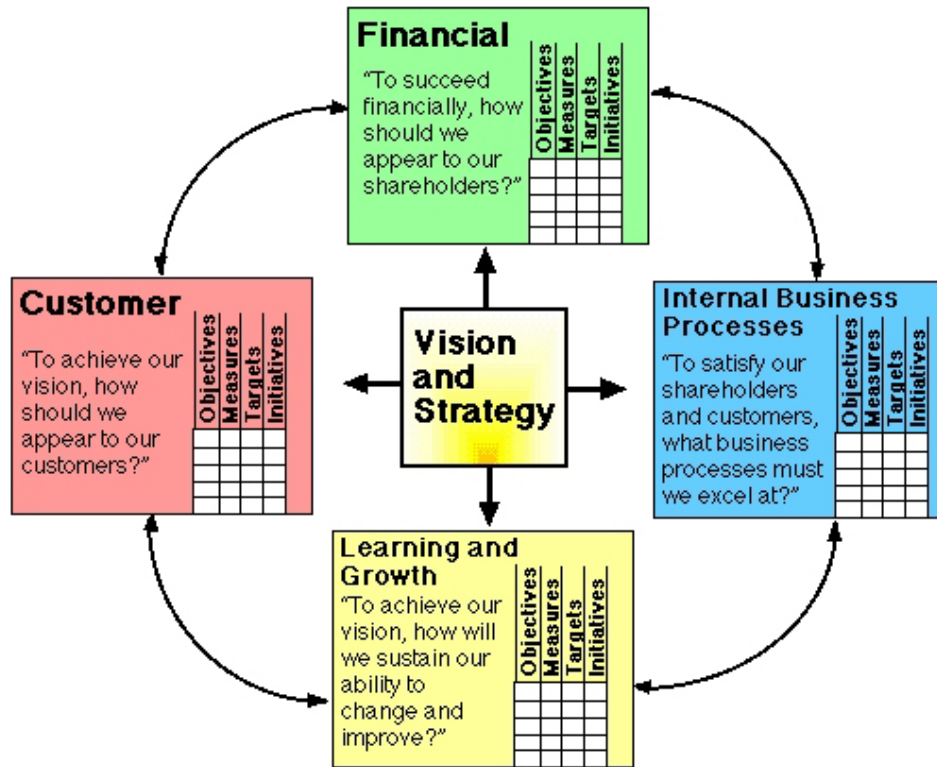


Objet de la performance

Les trois thèses du Balanced scorecard
de Kaplan et Norton

Thèse no 1

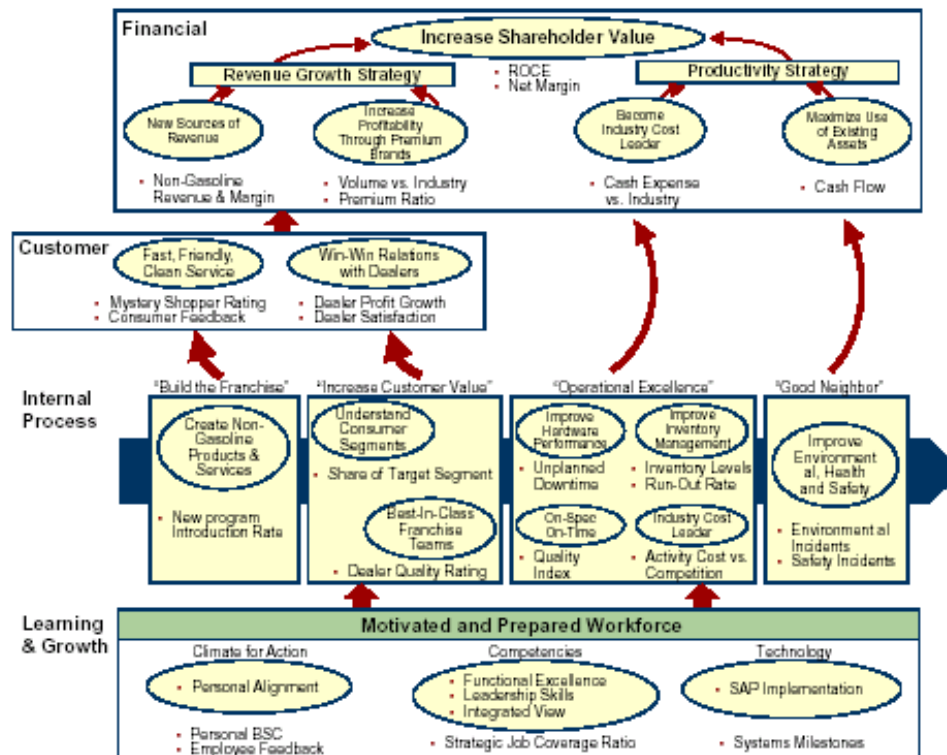
Toute stratégie d'entreprise doit s'exprimer sous 4 perspectives



Les objectifs et indicateurs de performance s'inscrivent sous ces 4 perspectives

Thèse no 2

L'alignement de la stratégie passe par le 'Strategy mapping' selon les 4 perspectives



Planter les jalons le long des chemins de la carte stratégique, c'est l'art de la déclinaison des objectifs de performance

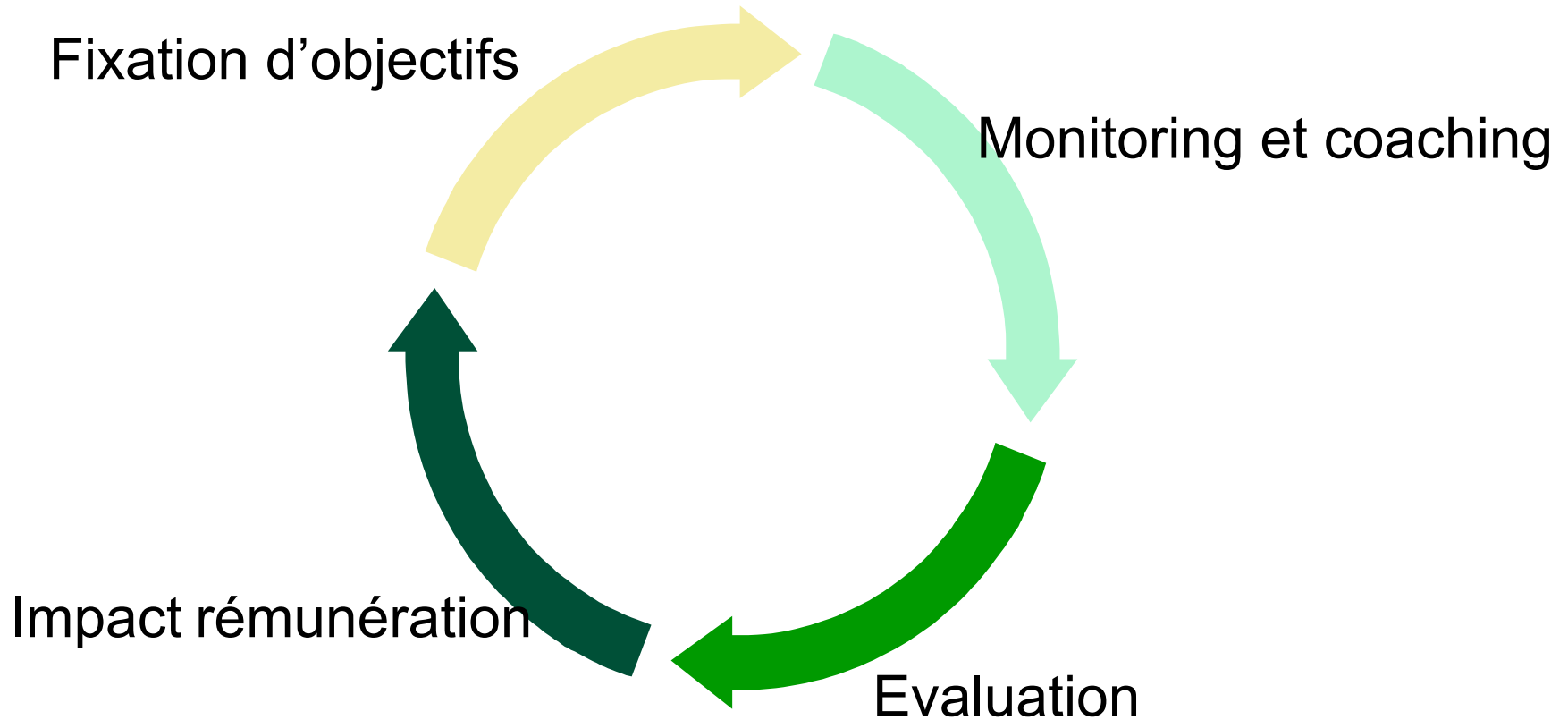
Thèse no 3

What you measure, is what you get

	Strategic Objectives	Strategic Measures
Financial	F1. Return on Capital Employed F2. Cash Flow F3. Profitability F4. Lowest Cost F5. Profitable Growth	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE • Cash flow • Net margin • Cash expense (cpg) vs. industry • Volume growth rate vs. industry • Premium ratio • Non-gasoline revenue
Customer	C1. Delight the Target Consumer (Fast, Friendly, Clean) C2. Improve Dealer Profitability	<ul style="list-style-type: none"> • Consumer feedback • Mystery Shopper rating • Dealer profit growth • Dealer survey
Internal	I1. Build the Franchise <ul style="list-style-type: none"> • Create non-gasoline products I2. Increase Customer Profitability <ul style="list-style-type: none"> • Understand consumer segments • Best-in-class franchise teams I3. Operational Excellence <ul style="list-style-type: none"> • Improve hardware performance • Improve inventory management I4. Good Neighbor <ul style="list-style-type: none"> • On-spec, on-time • Industry cost leader • Improve EHS performance 	<ul style="list-style-type: none"> • New program introduction rate • Share of target segment • Dealer quality rating • Unplanned downtime • Inventory levels • Run-out rate • Quality index • Activity cost vs. competition • Environmental incidents • Safety incidents
Learning & Growth	L1. Organization Alignment L2. Core Competencies and Skills L3. Access to Strategic Information	<ul style="list-style-type: none"> • Employee survey • Staff with personal BSC (%) • Strategic job coverage ratio • Strategic system milestones

Distinguer objectifs et mesures, si l'on n'a pas de mesure directe utiliser des indicateurs (et en être conscient)

Gestion de la performance – processus annuel

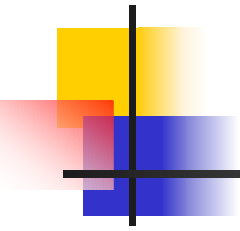




Conclusions

The dogmas of the quiet past are inadequate to the stormy present. The occasion is piled high with difficulty, and we must rise to the occasion. As our case is new, so we must think anew and act anew.

Abraham Lincoln



Merci de votre attention