

Strategy Map : comment mobiliser toute l'entreprise autour des changements?

Dans cette édition

- De la théorie vers la pratique : le leader parle ...
- Les credos des gourous
- Table ronde

Contactez-nous

www.managementconsulting.be
info@managementconsulting.be

Isabelle van Raemdonck
+32 497 45 44 44

Nos domaines d'expertise

- Piloter le changement
- Déployer les objectifs stratégiques
- Améliorer la performance des équipes
- Rendre les processus "lean" et robustes
- Améliorer la structure et le fonctionnement interne
- Développer l'expertise des individus et des équipes

De la théorie à la pratique : le leader parle ...



Francis Degée
Ancien CEO
ArcelorMittal Liège lors de
la table ronde du 21/10/10

En lançant son programme Phœnix ArcelorMittal Liège poursuit deux grands objectifs.

Le premier défi est de remobiliser dans l'urgence une équipe de direction, résignée depuis des mois à la perspective de fermeture de la phase à Chaud de Liège, sur la mise en route d'une usine à nouveau performante.

Le deuxième défi est d'accompagner l'ensemble des cadres à relancer le deuxième haut-fourneau en alignant les capacités de production des entités du bassin de Liège.

Pour Francis Degée, patron du Chaud de Liège, l'approche doit être résolument transversale. Dès lors, l'outil Strategy Map apparaît le plus approprié.

La Strategy Map permet tout d'abord de clarifier rapidement les enjeux. Elle permet ensuite de réunir un consensus sur les cibles à atteindre, tant les cibles financières que les cibles clients.

En effet, pour ArcelorMittal, il est crucial rejoindre le peloton des usines continentales du Groupe et au minimum d'égaliser leurs performances. En terme de clients, il est nécessaire de garantir et d'améliorer la qualité du service et d'induire par là une croissance commerciale.

L'outil Strategy Map ne définit pas uniquement le quoi. Au delà, il permet d'identifier de manière structurée les leviers qui devront être actionnés pour atteindre ces cibles. Actionner ces leviers implique bien sûr d'améliorer de façon radicale les processus de la Supply Chain, en alignant entre eux les outils de production, les méthodes et les ressources.

Enfin, Francis Degée est conscient que, dans la culture d'ingénieur d'ArcelorMittal, le défi le plus difficile pour ses équipes est d'avancer et d'apprendre ensemble. Il est nécessaire d'adjoindre à ces objectifs « processus », des objectifs d'« apprentissage ». La responsabilisation des équipes, l'engagement, la formalisation des procédures de travail, des nouvelles relations industrielles sont des objectifs d'apprentissage qui apparaissent rapidement comme des conditions de réussite incontournables pour actionner ensemble et efficacement les leviers identifiés.

Pour garantir la mobilisation de tous les acteurs et le passage à l'action, chaque objectif processus ou d'apprentissage est traduit en projet de changement transversal (multi-départements) et complété

par des plans d'action sectoriels.

Le pilotage du changement devient avant tout transversal et l'équipe de direction, supporté par l'expertise et l'enthousiasme de Management Consulting, se dote dès le début d'un « Cockpit du Chaud ».

Ce cockpit permet de suivre de façon systématique l'avancement des projets et donc la concrétisation de la Strategy Map, grâce à des tableaux de bord spécifiques et la mise en place d'un Comité de Pilotage.

BILAN

Au travers de cette démarche, ArcelorMittal a pu expérimenter la force de l'outil Strategy Map qui favorise un consensus rapide et un langage commun. L'outil a permis de communiquer de façon univoque une nouvelle vision ambitieuse tout en identifiant les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

La démarche a largement contribué à renforcer la crédibilité face aux actionnaires et aux équipes opérationnelles, même si dans un second temps, la crise économique et les aléas du marché ont mis à mal le déploiement des projets.

Les credos des gourous

Moins de 10% des stratégies sont effectivement mises en œuvre.
Fortune Magazine

La clé de la réussite est que la stratégie devienne le travail quotidien de chacun.

R. Kaplan et D. Norton

Be the change you want to see.
Mahatma Gandhi

Suite au succès: Table ronde 15/03/2011

Thème de la table ronde :

“Comment piloter les changements dans votre organisation ?”

La discussion sera supportée par 2 témoignages d'entreprises phares de la Région Wallonne :

- ArcelorMittal Liège : Francis Degée, ancien Chief Executive Officer
- GlaxoSmithKline Biologicals : Pierre Braconnier, Vice président Human Resources Belgium & Shared Services

La table ronde aura lieu de 14h00 à 17h00 au Business Center Diamant, Bd. A. Reyers 80, 1030 Bruxelles.

Prix : 60 euros par personnes

Pour s'inscrire, cliquez [ici](#), mentionnez le nom de la société, le nom, la fonction et le numéro de téléphone de chacun des participants.