

# Comment piloter les changements dans votre organisation?

Juillet 2010

## Dans cette édition

- Comment éviter le syndrome de Copenhague dans votre organisation?
  - La gestion des changements est un défi permanent chez GSKbio
- P. Florent*  
*Senior Vice President*  
*GlaxoSmithKline Biologicals*
- Petit test rapide
  - 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

## Comment éviter le syndrome de Copenhague dans votre organisation?

Chacun connaît des situations où le problème est reconnu, une partie des solutions sont identifiées. La difficulté réside à se mettre d'accord sur les objectifs, les actions, les ressources et le leadership nécessaires pour réussir. N'est-ce pas cela le syndrome de Copenhague?

Par contre, dépasser les intérêts particuliers, qui peuvent être contradictoires, et être capable de mobiliser toute l'organisation autour d'objectifs communs, voilà le véritable défi du management.

"HARD is SOFT and SOFT is HARD" (Tom Peters)

Autrement dit:

savoir ce qui est nécessaire pour diminuer les émissions de CO2 est techniquement réalisable, mais changer les procédés et les comportements individuels est beaucoup plus complexe.

Les organisations qui réussissent sont toutes capables de débattre ouvertement les points de vue individuels et de les faire évoluer vers une vision commune. Ces organisations créent un climat de confiance et des processus formalisés qui permettent de prendre en compte les "mauvaises nouvelles" et de prendre des décisions basées sur des faits et des chiffres.

Cela leur permet de mobiliser l'ensemble de l'effectif et les ressources limitées autour des priorités communes (objectifs, projets, plans d'actions, résultats).

Au delà de la stratégie du changement, les organisations mettent en place une tactique de changement. Elles réussissent à mobiliser une masse critique de l'effectif en peu de temps et ceci dès la conception des changements jusqu'à l'obtention des résultats.

Cette tactique de changement est basée sur des standards de fonctionnement: comités de pilotage, déploiement d'objectifs, gestion de projets, gestion des processus, analyses de la performance, procédures de prise de décision, gestion d'équipes, organisation du travail, développement de l'expertise, réunions efficaces, ...

Les organisations performantes: impliquent tout l'effectif, communiquent ce qu'elles vont faire, font ce qu'elles ont dit de faire, mesurent les résultats, réagissent à toute dérive et maintiennent les acquis en faisant évoluer les systèmes. Les dirigeants montrent l'exemple.

---

## La gestion des changements est un des grands défis permanents chez GSK Biologicals



**Patrick Florent**  
Senior Vice President  
Industrial Operations  
GSKbio

GSK Biologicals, la division vaccins de GlaxoSmithKline, est un leader mondial dans la production de vaccins. GSK Biologicals distribue chaque année plus de 1,2 milliard de doses de vaccins dans 165 pays, soit une moyenne de 35 doses toutes les secondes.

La croissance de GSK Biologicals au niveau mondial est telle qu'elle est confrontée en permanence à la difficulté d'adéquation quantitative et qualitative des ressources avec ses besoins.

Être le premier sur le marché et être capable d'adapter notre Supply Chain en continu à la demande est un énorme défi.

La capacité de changement est un élément critique dans notre organisation.

Pour cela nous avons démarré un processus de changement dès 2001.

Au démarrage ce programme s'articulait autour de la définition et le déploiement des objectifs, l'amélioration des processus transversaux et la responsabilisation des équipes. Cela nous a permis de construire des standards de fonctionnement qui évoluent en permanence et qui contribuent à une culture d'eXcellence Industrielle (culture lean).

Comme le temps était notre ennemi principal, nous nous sommes fait aider par une équipe enthousiaste de consultants seniors. Ce support allait de la conception du programme, l'accompagnement des projets jusqu'à la phase d'intégration dans le travail quotidien et la généralisation des bonnes pratiques. J'ai apprécié leur capacité d'établir de réelles relations de partenariat avec tous les types d'acteurs et de transférer leur savoir faire vers les personnes directement impliquées et vers des consultants internes.

---

### Petit test rapide

1. Je peux expliquer la stratégie de mon organisation en moins de 5 minutes (the elevator story)? Oui / Non
  2. Je peux expliquer "comment" nous allons mettre en oeuvre notre stratégie? Oui / Non
  3. Je peux connaître à tout moment et rapidement le degré d'avancement et les résultats intermédiaires du plan de déploiement de notre stratégie? Oui / Non
  4. Nous évaluons régulièrement l'alignement de nos projets par rapport aux priorités définies? Oui / Non
  5. Je peux expliquer mon point de vue, même lorsque ce dernier est différent de celui de ma hiérarchie, de mon équipe. Oui / Non
-

## A bloquer dans votre agenda: Table ronde 21/10/2010

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, Chief Executive Officer
- GlaxoSmithKline Biologicals : Pierre Braconnier, Vice president Human Resources Belgium & Shared Services

La table ronde aura lieu de 14h30 à 17h00 au Château de Halloy, à Braibant (Ciney) en plein coeur de la Wallonie. Les détails pratiques (modalités de réservation, horaire définitif et accès) vous seront confirmés début septembre.

[Unsubscribe](#)