



## FIL ROUGE MANIFESTE

# Objectifs et démarche

- **Expérimenter par la pratique de chacun, les principes clés de notre Manifeste:**
  - L'approche systémique des organisations
  - La dynamique de collaboration entre la fonction organisation et les autres fonctions clés à associer
- **Pour cela, inviter au partage, non à un exposé, du Manifeste**
  - Proposer aux participants une approche progressive et participative, partant de leur expérience, en plusieurs épisodes
  - Partir d'études de cas proposés à un organisateur
  - En tirer des conclusions permettant :
    - De valider par touches successives les principes exposés dans le Manifeste
    - Améliorer le Manifeste en fonction des remarques et suggestions des participants
- **4 épisodes, 3 mises en situation clés et conclusion:**
  - Episode 1: Intégration d'une nouvelle société / activité**
  - Episode 2: Transformation digitale d'une organisation
  - Episode 3: Externalisation ou offshoring d'une activité
  - Episode 4 : Retour sur les études de cas et conclusion

**Nous allons parcourir les quatre étapes d'intégration  
d'une nouvelle société dans un groupe**

# Vous êtes mandatés pour accompagner ce projet d'intégration.

La semaine prochaine, vous rencontrez le CEO et le responsable M&A qui a travaillé sur le projet d'acquisition.

Vous devez proposer les travaux de diagnostic post M&A et "Day 1 readiness" avant de pouvoir rencontrer l'équipe de la nouvelle société: quels points clés recommandez-vous d'étudier ?

NB: à ce stade nous n'avez pas le droit de contacter la société pressentie.



# Indiquez ici votre plan d'action post M&A - day 1 readiness

Rencontrer les collègues

Obtenir le plan stratégique

Présentation mutuelle des entités (managers + collaborateurs)

Obtenir l'organigramme

Présentation des stratégies mutuelles + définition de la stratégie commune / plan d'actions à moyen terme

Obtenir les organigrammes détaillés

préparer un support de présentation du projet et de ses enjeux

Les comptes financiers

Étude démographique et profils / compétence  
Prise de connaissance de la culture : points communs sur lesquels s'appuyer

# Indiquez ici votre plan d'action post M&A - day 1 readiness

Sur les thématiques pré-identifiées (juridique, RH, business, IT, commerce, ...) lancer des groupes de travail pour mutualisation/actions communes

Identifier le sponsor et l'équipe projet

Construire des équipes mixtes (entreprise d'origine/d'accueil) pour faciliter le changement

Interviewer les Dirigeants pour recueillir leur vision, le pourquoi du M&A, leurs enjeux

Cartographie des processus

Recueillir aussi une vision "processus" de l'entreprise, sa chaîne de valeur

Analyser la volumétrie / catégoriser les personnes concernées

Organiser une présentation simple pour les salariés : appropriation du sujet et adhésion

Plan de communication interne / externe

# Indiquez ici votre plan d'action post M&A - day 1 readiness

Dès à présent prévoir un chantier  
d'accompagnement du changement

afope

Phase de diagnostic

Diagnostic post-M&A

# Le rachat a été validé, vous préparez la première session avec les équipes

Dans 15 jours vous vous rendez au Canada pour animer des sessions de travail sur une semaine avec les équipes (celle de votre société et celle de la nouvelle société) pour la structuration du Projet d'Intégration.



# Indiquez ici les sujets que vous devez impérativement couvrir pour structurer la roadmap d'intégration

l'organisation : organigramme, rattachement, ...

Les moyens humains et les ressources matérielles

éventuellement locaux

le plan de communication sur le sujet : interne, externe + dédié aux personnes directement concernées)

Une vision d'arrimage des sujets en complément de la prez du projet

Une liste de chantiers

juridique

La question des différents sites ou implantations (feuille de route, dév ou fermeture, évolutions...)

les risques

# Indiquez ici les sujets que vous devez impérativement couvrir pour structurer la roadmap d'intégration

L'organisation : implantations, processus,

Des KPI (s)

Le dialogue social

Quels sont les grands projets stratégiques déjà en cours auxquels on ne peut toucher, ou à prendre en compte

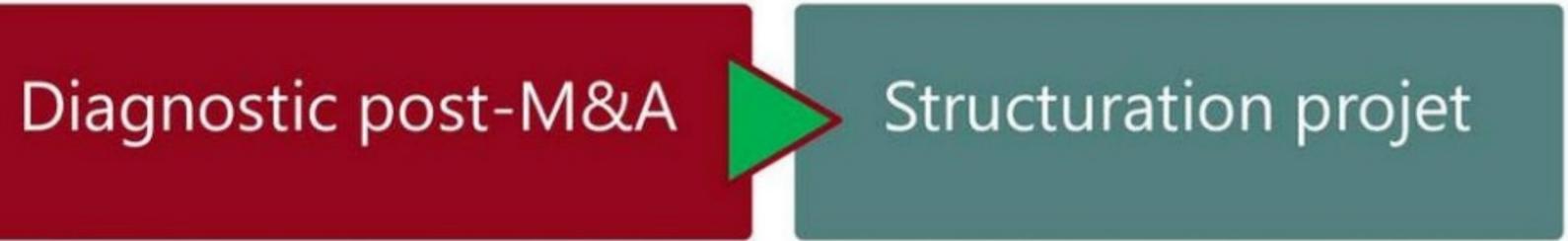
éventuellement les activités qui se recoupent et qu'il va falloir optimiser

chefs de projets

Les activités redondantes

The logo for 'afope' is displayed in white lowercase letters on a dark red rectangular background.

## Phase de structuration du projet

A flowchart diagram showing a process flow. It starts with a dark red rectangular box containing the text 'Diagnostic post-M&A'. A green arrow points from the right side of this box to a teal rectangular box containing the text 'Structuration projet'.

Diagnostic post-M&A

Structuration projet

# La roadmap étant validée par les équipes, vous devez organiser les workshops de design

Dans 15 jours vos collègues canadiens doivent venir pour des sessions de travail avec les équipes au Siège. En fonction des priorités...



# Indiquez ici les travaux que vous devez impérativement couvrir pour avancer sur le design de la cible d'intégration

RH

SI

Finance

Workshop "Enjeux RH"

Identité de la marque

Organisation globale ?

Stratégie vente / cible/ produits

Enjeux / Objectifs / ... de la fusion ?

Efficiencence

# Indiquez ici les travaux que vous devez impérativement couvrir pour avancer sur le design de la cible d'intégration

Synergies

Un calendrier

Le court - moyen long et long terme

Je ferai un Tableau de bord prospectif : objectifs financiers / objectifs commerciaux / Chantiers process et organisationnels pour y arriver

Pilotage : indicateur

L'organisation du projet : leaders -contributeurs - sponsors...

Priorisation en fonction des enjeux et risques clés identifiés



# Phase de design



**Le design par les équipes étant réalisé, vous devez organiser la mise en oeuvre**



# Indiquez ici les facteurs clés de succès à couvrir impérativement pour avancer sur la mise en oeuvre de la cible d'intégration

Un sponsoring fort

connaissance mutuelle des équipes

Coordination

Des KPI(s)

Sponsorship

donner du sens

Un calendrier précis

Communication interne et externe

Une implication des opérationnels

# Indiquez ici les facteurs clés de succès à couvrir impérativement pour avancer sur la mise en oeuvre de la cible d'intégration

Partage de l'avancement / adhésion

montrer aux équipes comment elles contribuent au projet global

Accompagnement du changement et suivi de l'adoption

Les partenaires sociaux

Avoir bien "Co" validé toutes les cibles  
- être en phase, qu'elles soient partagées

Le dialogue social

L'apprentissage des différences culturelles

Un plan de rayonnement

identification des impacts humains

Indiquez ici les facteurs clés de succès à couvrir impérativement pour avancer sur la mise en oeuvre de la cible d'intégration

Commencer les échanges de salariés

Dev des compétences

Alignement des processus communs

# Les étapes d'intégration

Diagnostic post-M&A

Structuration projet

Design

Mise en œuvre

Diagnostic post-M&A

Structuration projet

Design

Mise en œuvre

Opportunités business

Similitudes

Cultures

Vision & cible Roadmap

Equipes multidisciplinaires des 2 sociétés

Gouvernance du projet

Stratégie business

Macro organisation et modes de fonctionnement

Optimisation des activités / objectifs

Gouvernance business et activités post-acquisition

Focus

Offre de valeur

Processus

Partenariats

Organisation et Modes de fonctionnement

Pratiques

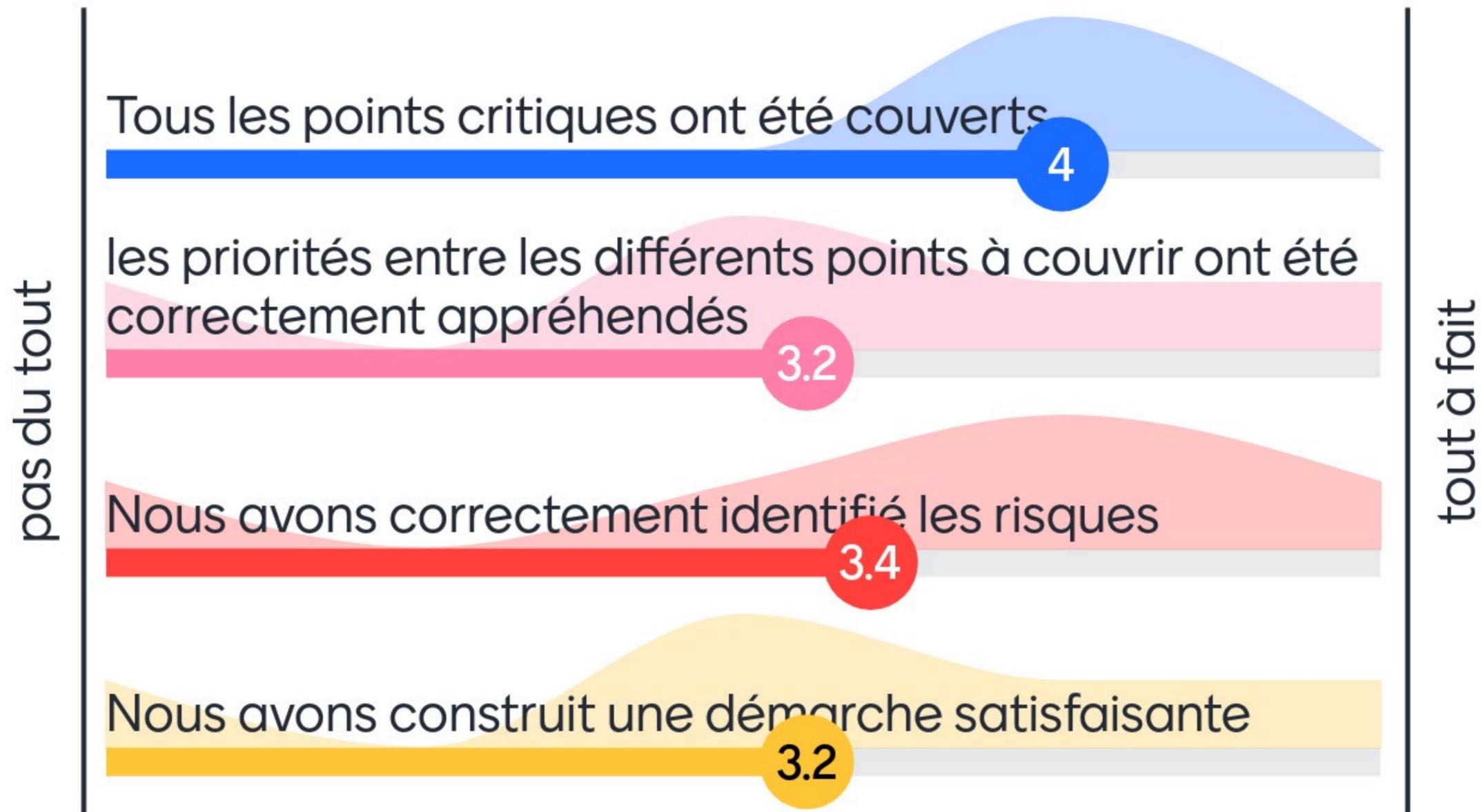
Comportements

Accompagnement des personnes

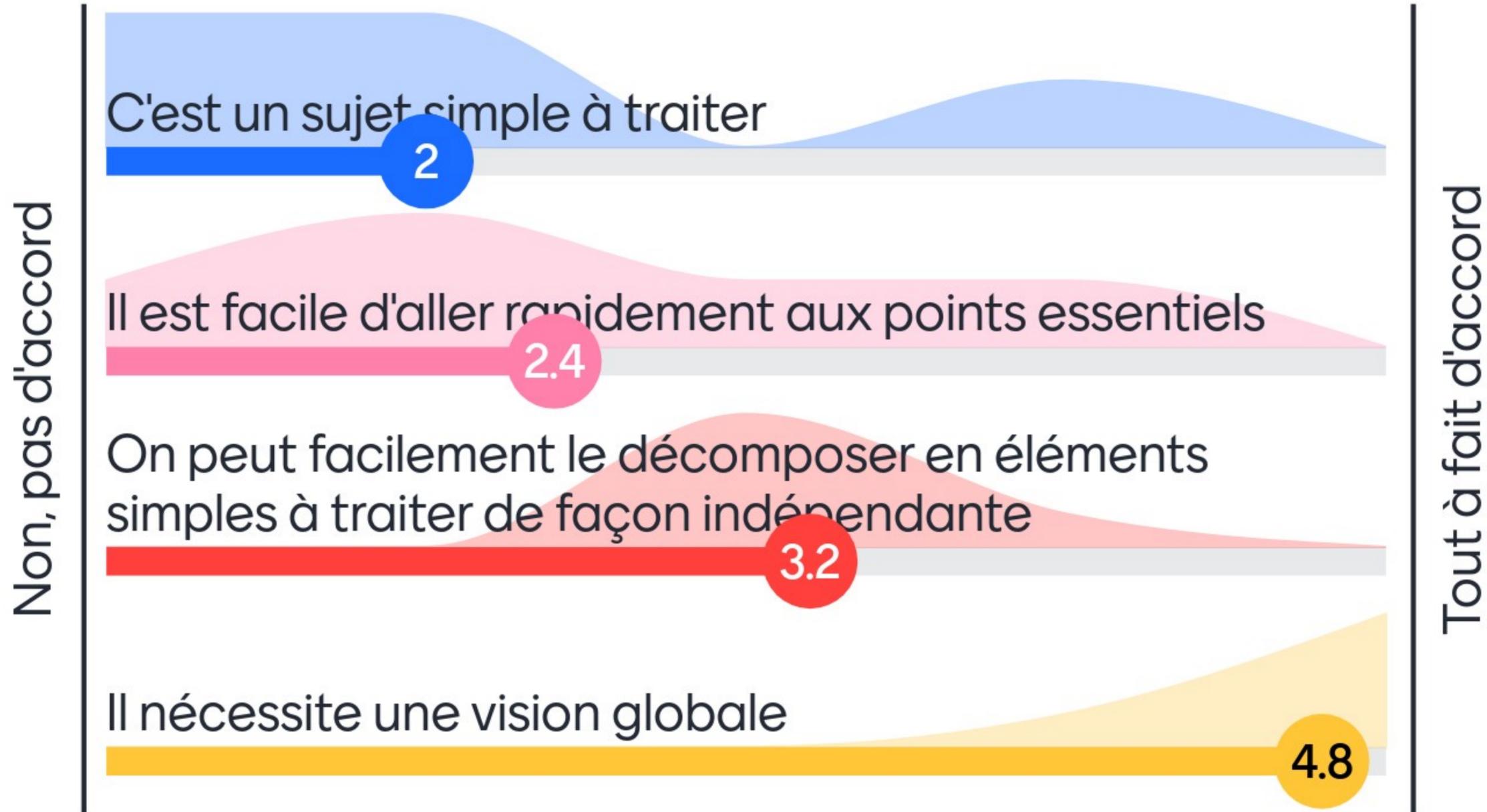
# Retour d'expérience

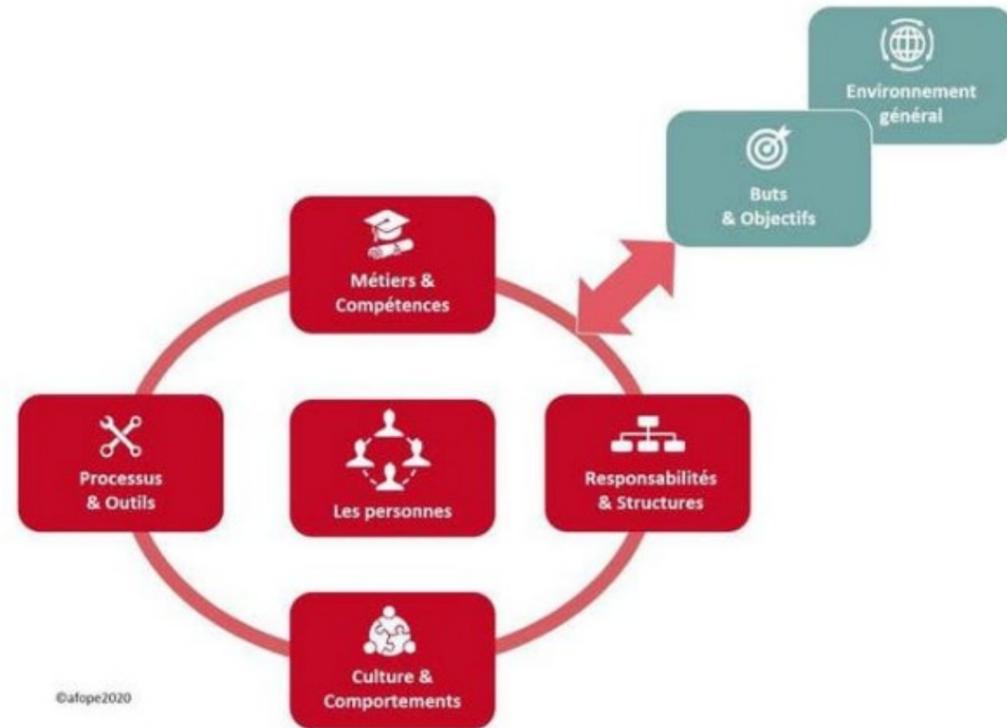


# A la lumière du cas Michelin, comment qualifier notre approche des 4 étapes d'intégration ?

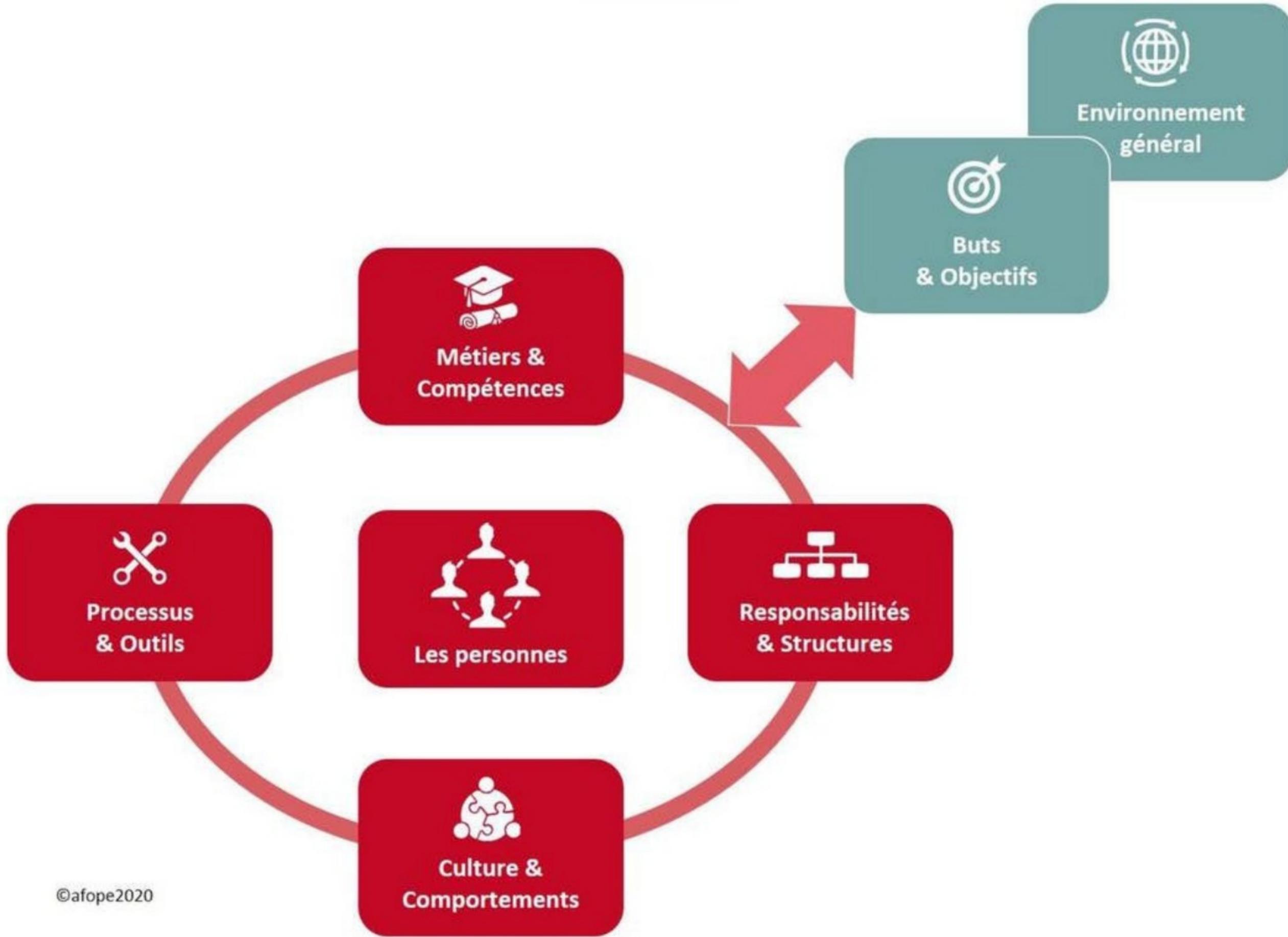


# Diriez-vous que ?

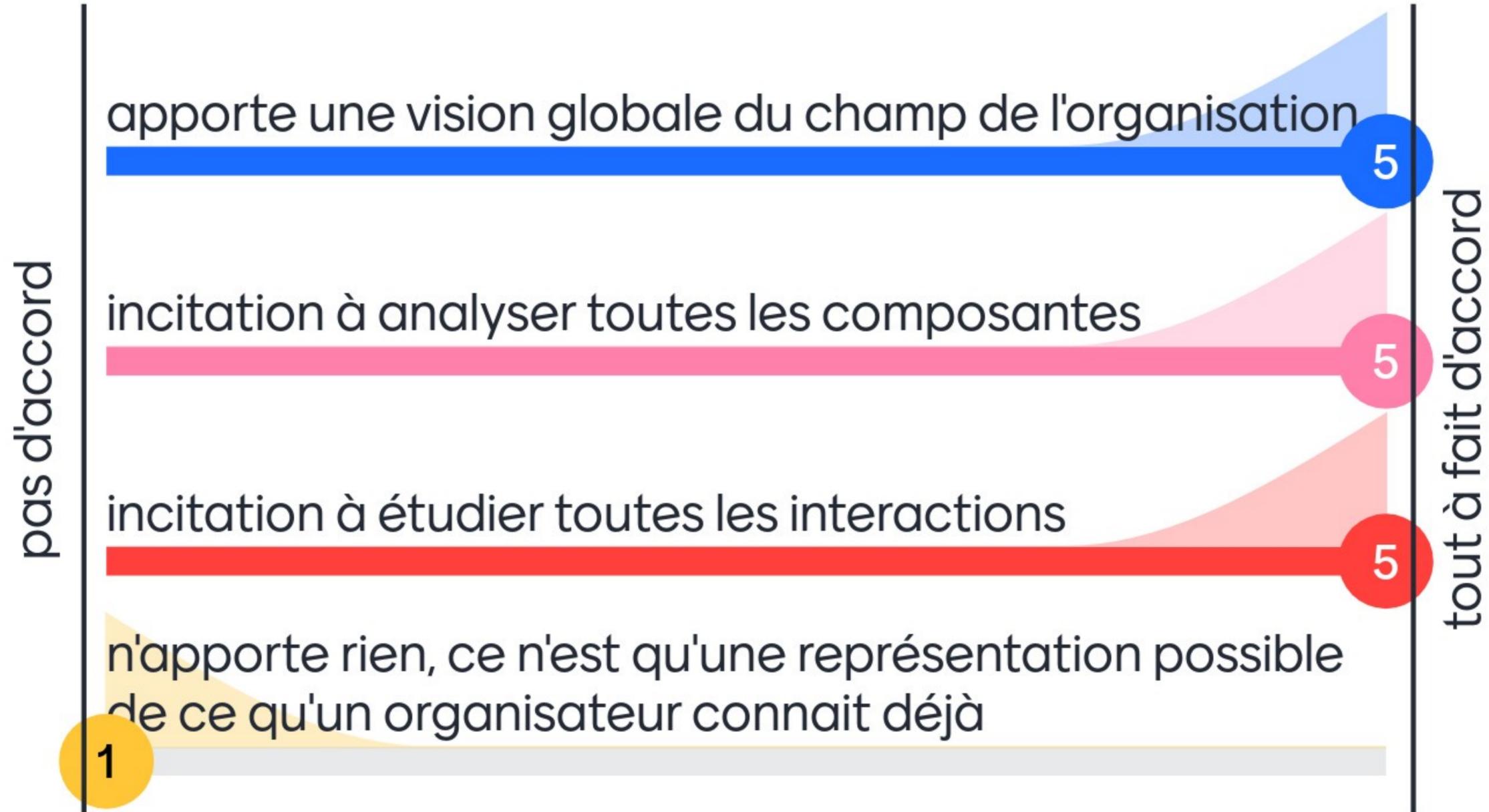




**Le modèle du  
Manifeste de  
l'organisation peut-il  
nous aider ?**

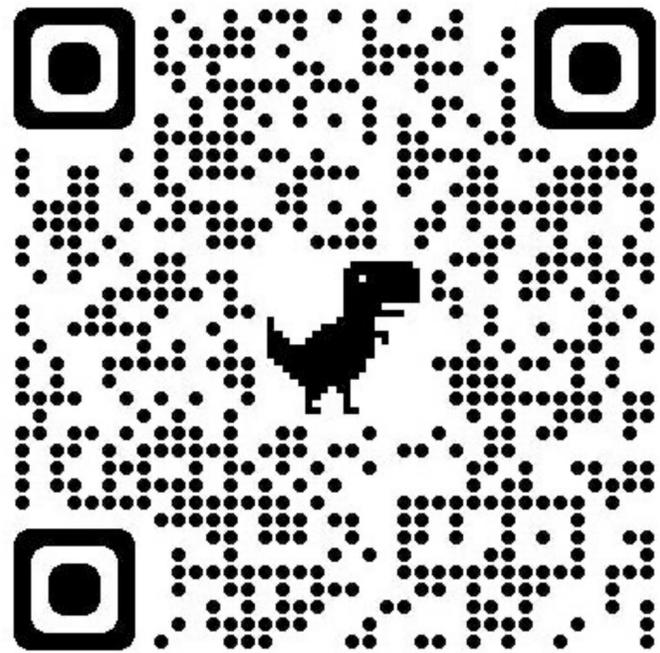


# L'apport du modèle Afope



**Pour conclure cette session du fil rouge, je souhaite dire sur le modèle proposé dans le Manifeste...**





# Merci pour votre participation !

<https://afope.org/le-manifeste-de-lafope/>



## Verbatim de la réunion sous TEAMS

### NAIL Aude

Propo d'amélioration :

- mettre la phrase proposant d'aller sur menti.com et le code en plus gros et au milieu de la page ?

Commentaire Com' : (yes) pour la baseline de l'afope en bas de page / pouvons-nous ajouter devant asso des forces orga pour la perf des ent. ?

Commentaire : peut-être garder un vocabulaire français ou mettre les deux

Commentaire : préconiser d'utiliser l'App Mobile plutôt que la WebApp

Commentaire : Pourrons-nous préciser les populations cibles de ces webinaires ? Exemple : souhaitons-nous cibler les personnes qui ont vécu des M&A, des personnes qui vont en mener, d'autres, les 2 ?

Commentaire : bien clarifier en début de webinaire le déroulé et ce avec quoi on va repartir pour que les personnalités analytique comme Carole puisse s'y retrouver sereinement (wink) (1 mentions J'aime)

Commentaire : clarifier l'intention : est-ce qu'on veut donner envie de lire le Manifeste pour en savoir + ? approfondir pour ceux qui l'ont lu ? Faire un retour d'expérience de chez Michelin ?

Proposition : entre chaque étape, une petite slide présentant ce qui a été fait dans ce cas d'usage serait un + (1 mentions J'aime)

Mon avis :

Si on souhaite que la session soit apprenante, il serait intéressant de :

- raconter le cas d'usage au fil de l'eau [présentation de l'étape > jeu brainstorming > story/cas d'usage > éventuellement 1 ou 2 questions ou échange d'expérience des participants]

On pourrait voir dans notre auto-évaluation finale une progression : on serait nul sur les points critiques et bon sur les risques.

Modifié

Commentaire : pour commenter les questions (diriez-vous que ? est-ce qu'on a bien fait ceci cela ?), pas besoin de prendre les indicateurs un par un car ils se lisent bien. Possible de raconter une histoire ou donner une anecdote du projet (ex: l'analyse de Daniel : "paradoxe").

### Carole SERRURIER

moi vous m'avez perdu : on traite du détail projet versus mission orga

En complément on pourrait avoir une approche outil pour traiter les différents points

## NAIL Aude

Proposition : remplacer la question sur "avons nous bien fait ceci" par une question : avons-nous bien pris en compte ? (briques d'orga : process/outoilo, métier/comp., resp./structures, culture/comprotement, ...) --> on pourra faire le lien avec la présentation du modèle et échanger dessus

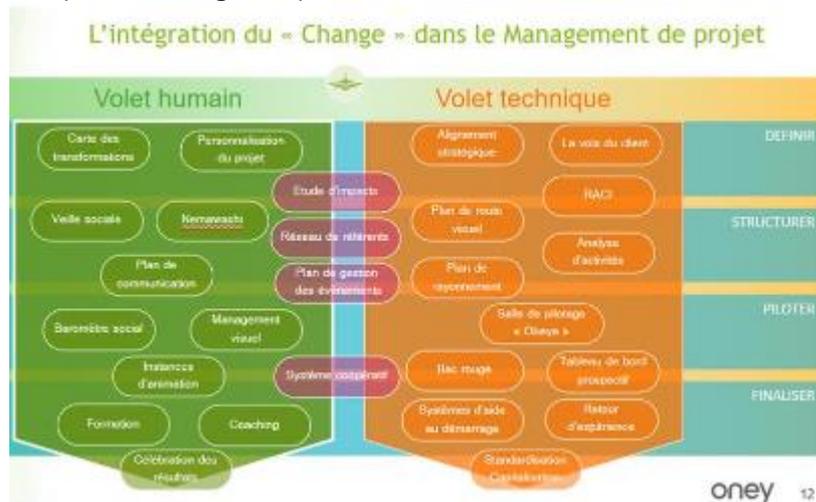
(2 mentions J'aime)

Feedback :

- Le travail d'analyse du Manifeste et sa transcription dans un cas d'usage réel et partagé par quelqu'un qui l'a vécu fonctionne très bien
- Le principe de classe inversée : quiz / story / théorie fonctionne bien et pourrait gagner en puissance à être fait sur de plus petites séquences (à chaque étape d'une fusion)

## Carole SERRURIER

Est que l'accostage est pas celui ci



## NAIL Aude

Si besoin d'un outil, j'ai accès à une licence Klaxoon d'entreprise donc on peut accueillir un grand nombre de personnes sur un board de travail.

Un autre avantage c'est de pouvoir mettre un coeur sur les post-it déjà posés car cet exercice avec 50 personnes, ça va donner beaucoup de post-it

## NAIL Aude

Cette question sur le modèle Afope est top : les gens vont forcément dire que c'est bien et BAM ! : on leur envoie le Manifeste

## Harivel Laurent

un grand bravo pour l'exercice et les perspectives

## NAIL Aude

Excellente conclusion

Proposition pour la com' : on pourrait poster le schéma et poser la question : "Ca vous paraît clair ? Un modèle simple pour traiter la complexité."

**Question de Daniel** : Qui pourrait participer à la suite, avec Pierre, Véronique et moi ?  
Corinne et Aude répondent : moi

**Carole SERRURIER**  
moi aussi

**NAIL Aude**  
Bon bah le choix du roi : Carole, Corinne ou Aude (kiss)  
(1 mentions J'aime)