Expertise et conseil

Cohérence stratégique

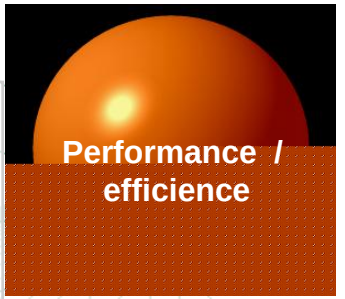
Se transformer pour croître

Altaïr Conseil

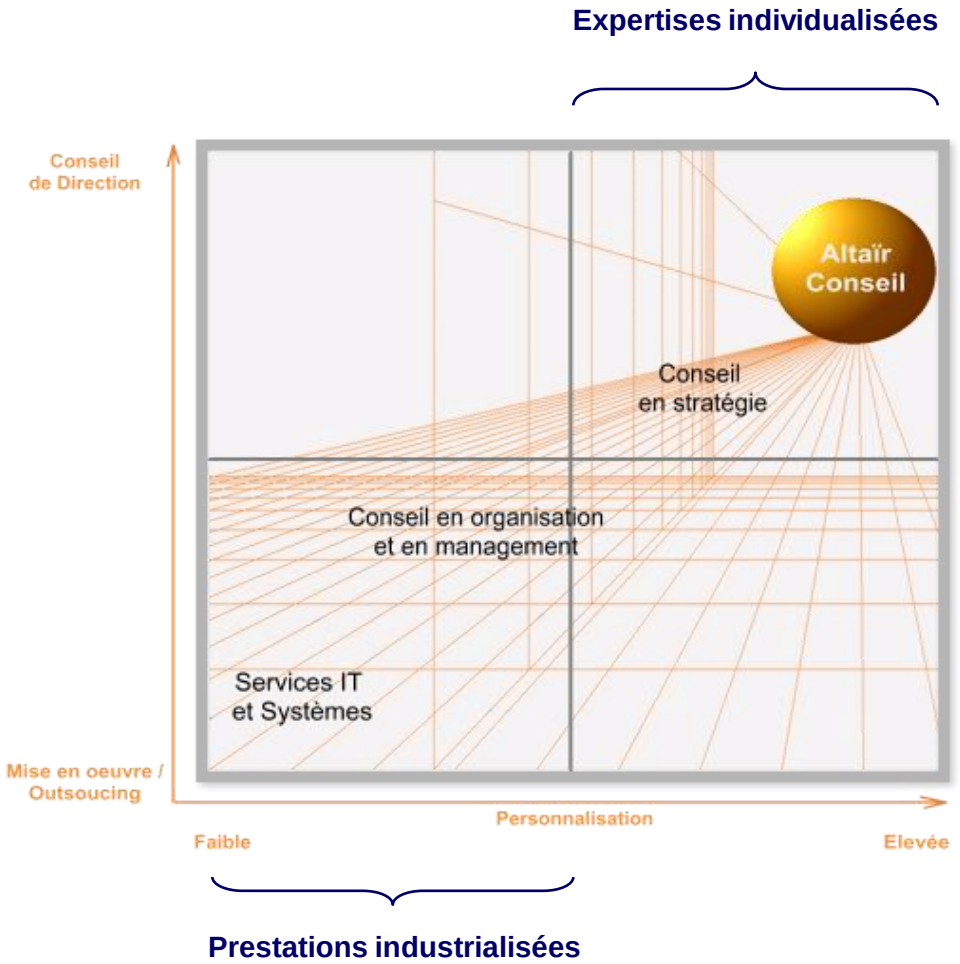
33, rue Vivienne 75 002 Paris - Tél. : 01 47 33 03 12 - Mail : contact@altairconseil.fr

Les conditions d'un développement pérenne

- Construire une vision partagée autour d'un **projet de développement** permettant de valoriser les ressources de l'entreprise
- Faire émerger des **avantages concurrentiels**
- Proposer puis déployer un **cadre de fonctionnement renouvelé** (organisation, pratiques managériales, architecture sociale, …) propice l'atteinte des objectifs de l'entreprise, à l'émergence d'une nouvelle culture et à l'adhésion de tous les acteurs
- Déployer les **projets de transformation**



Notre positionnement



Intervenir **aux côtés** des décisionnaires et des managers pour les accompagner et les assister dans la définition et la validation de cibles, et tout au long des processus de transformation de leurs métiers :

- Garantir la cohérence stratégique des politiques et des actions entreprises (fusions, restructuration, conduite du changement, …)
- Assurer la réussite du redéploiement des organisations et du renouvellement des pratiques managériales
- Expertiser et mettre sous contrôle la conduite des changements
- Identifier les menaces, évaluer les vulnérabilités, bâtir les plans de maîtrise des risques et les dispositifs de contrôle interne
- Proposer et accompagner les scénarios de développement et les plans de continuité des activités

Rappels sur notre cabinet

Démarche de transformation

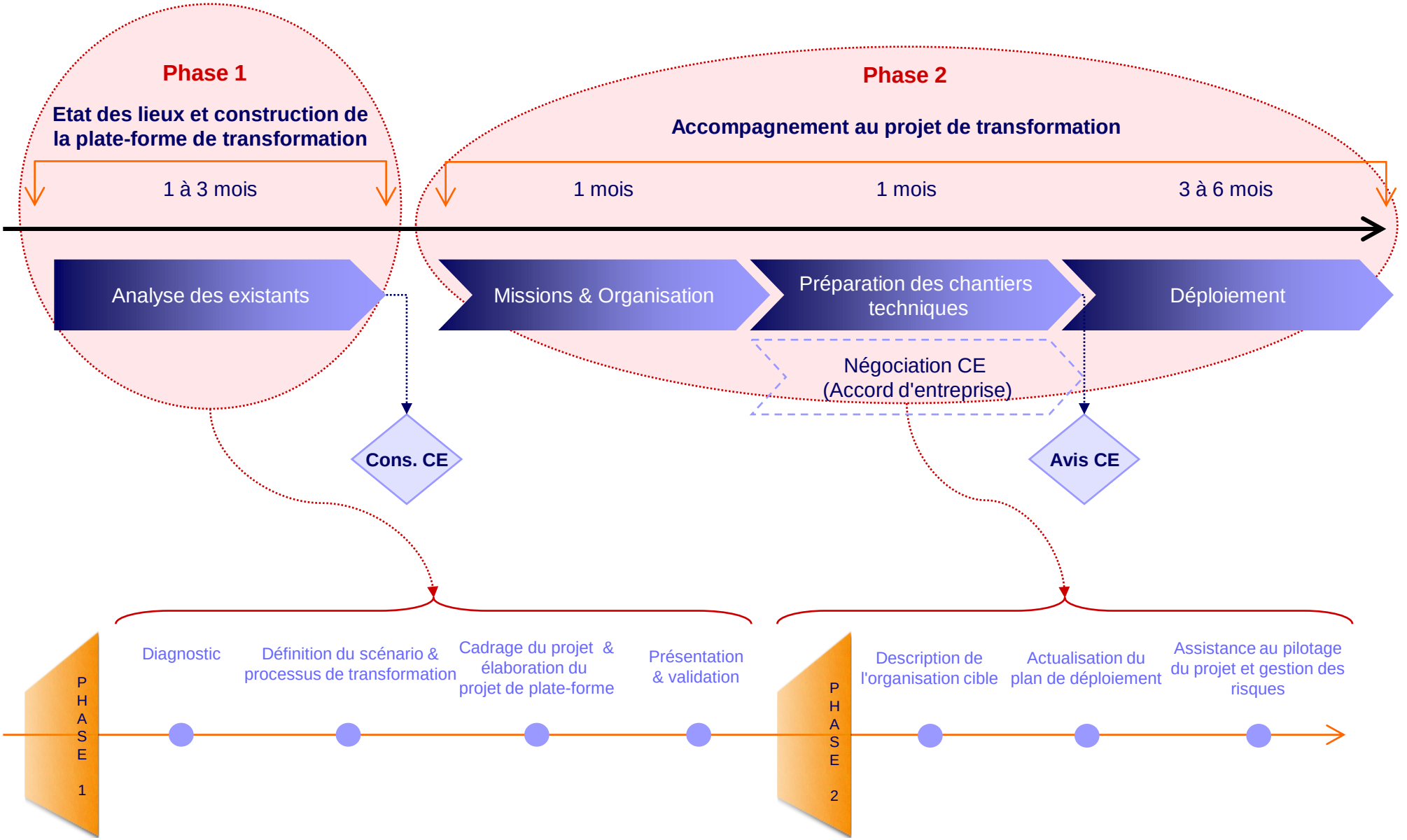
Quelques références en matière de transformation

Les conditions d'une transformation réussie

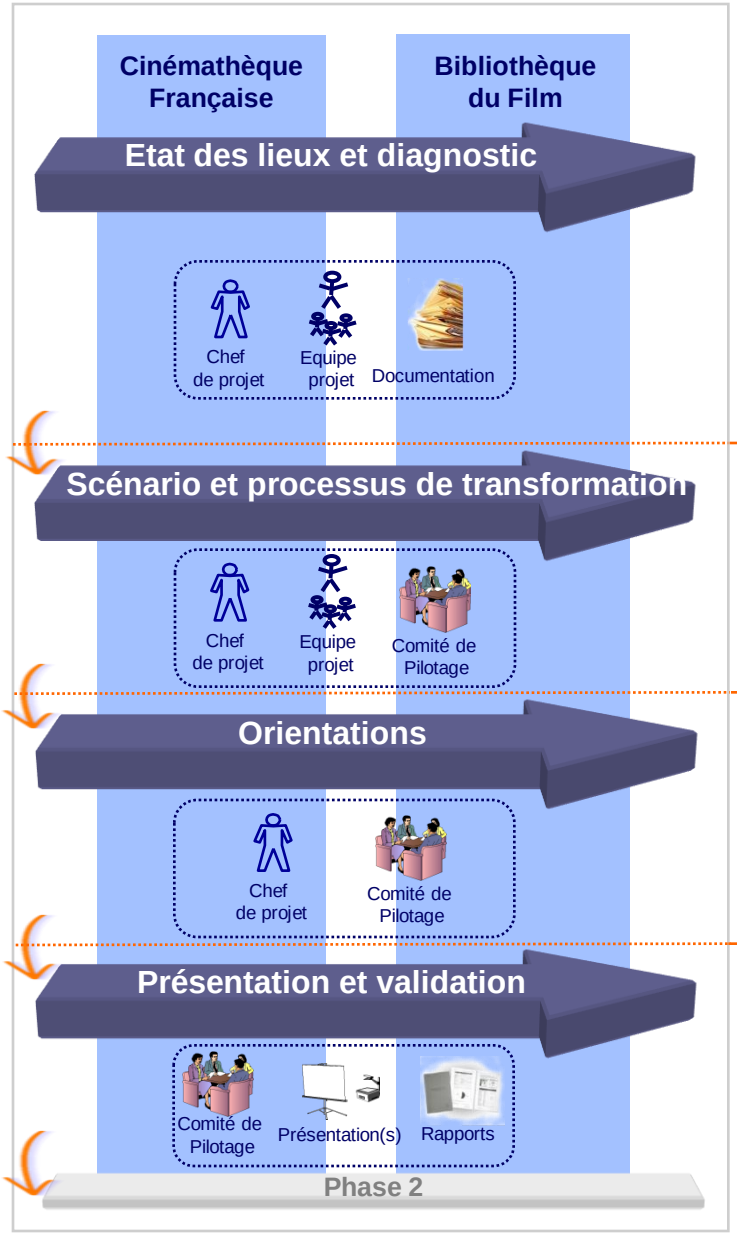
- Une **ambition** et un **projet de développement** pour donner du sens et motiver les équipes
- Une **équipe de management** opérationnelle et un **leadership** exprimé
- Un **modèle de gouvernance** et une **organisation cible** partagés
- Une nouvelle **architecture sociale** (fusions)
- Un **plan de déploiement** précisant les chantiers à mener, les acteurs, le calendrier
- Un **plan de communication** (partenaires sociaux, collaborateurs, tiers)
- Un **projet technique** au plan juridique, financier et fiscal (fusions)
- Un **management opérationnel** maîtrisé tout au long de la phase de déploiement

Huit facteurs clés de succès à partager pour une fusion et un processus de transformation réussie

Quelques repères sur notre démarche

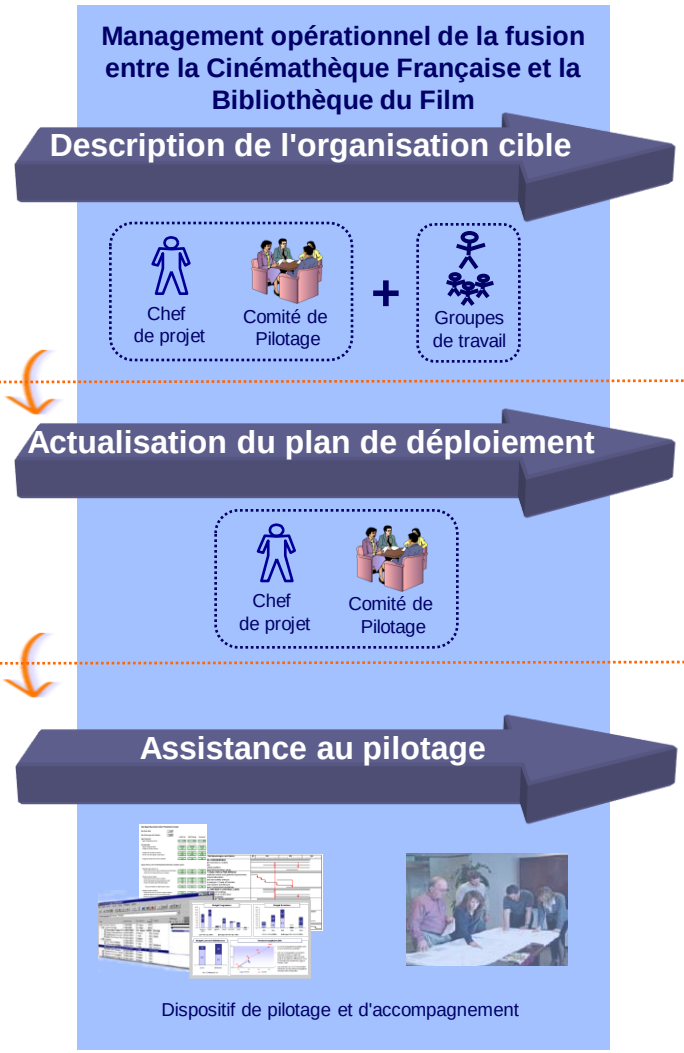


Le contenu des travaux (1)



- **Analyse selon plusieurs axes**
  - Les **activités** et les **services délivrés (modèle de développement)**
  - **L'organisation** des processus et des activités (métiers & support)
  - Les **pratiques managériales**, les **dispositifs de pilotage** et plus largement les **modes de fonctionnement**
  - Les **ressources** et les **compétences** disponibles
  - Les **architectures sociales** existantes(convention collective, accords d'entreprise, Mutuelles de santé, retraite, prévoyance, épargne collective, règlements intérieurs)
  - Les **politiques RH** en vigueur (politique et structure de rémunération, dispositif de gestion des compétences et des parcours professionnels, formation, recrutement)
- **Elaboration d'un diagnostic mettant en perspective** :
  - Les synergies et les opportunités de développement
  - Les facteurs à risque dans le cadre du processus de fusion
- **Elaboration d'un scénario et d'un processus de fusion à la lumière des éléments identifiés suivants** :
  - Objectifs prioritaires à atteindre
  - Résultats du diagnostic
  - Contraintes diverses (planning, obligations réglementaires, résultats des travaux menés sur les chantiers juridiques et financiers)
  - Ordonnancement des chantiers et planification
- **Cadrage et définition des orientations stratégiques, élaboration d'une première plate-forme de fusion précisant** :
  - Le **projet patrimonial** et de **développement** ainsi que les objectifs à atteindre,
  - Une proposition de un ou plusieurs **modèles de gouvernance** ainsi qu'une ébauche **d'organisation cible** (haut niveau)
  - Les grandes **orientations** du **projet d'harmonisation sociale**
  - Le **plan de communication** interne et externe
- **Présentation des résultats de la phase 1 au Comité de Pilotage et aux instances décisionnelles désignées**
- **Conception et production des supports de communication**
- **Préparation de la phase 2**

Le contenu des travaux (2)



- **Définition des missions et des responsabilités**
- **Analyse et modélisation des processus**
- **Organisation des fonctions et dimensionnement des équipes**
- **Définition du dispositif de pilotage des activités** (reporting, tableaux de bord, …)
- **Définition des objectifs de performance à atteindre**

- **Actualisation du plan de migration et de déploiement**
  - Chantiers techniques de transformation
  - Calendrier de réalisation des chantiers et planification générale du projet
  - Appareillage méthodologique
  - Organisation des chantiers et allocation des ressources

- **Définition du dispositif de pilotage des chantiers et de gestion des risques**
  - Indicateurs Coût / Délai / Qualité des plans d'actions
  - Suivi et revue régulière des projets
  - Formalisation des résultats
- **Expertise et assistance auprès du chef de projet et si nécessaire des responsables de chantiers dans la réalisation des travaux de fusion**
  - Assistance au management des plans d'actions (pilotage, suivi, animation)
  - Appareillage méthodologique
- **Elaboration des supports de communication**

Rappels sur notre cabinet

Notre proposition

Quelques références en matière transformation

Accompagner la présidence d'un opérateur de télécommunication européen dans son processus de fusion et de développement en France

Une présence à faible activité commerciale

- Présence française au travers de 4 filiales (télécom, réseau, web hosting)
- Fonctionnement matriciel (= double hiérarchie)
- Une offre de services télécom et informatiques très faiblement développée
- 1000 personnes en France
- Une stratégie ambitieuse de développement autour de la convergence des télécommunications et de l'informatique

Objectifs : Intégrer les différents métiers sous une marque unique et développer le chiffre d'affaires

- Fusionner les activités Télécom
- Intégrer les activités dans un modèle de gouvernance et de croissance unique tenant compte des différences culturelles
- Définir un modèle d'organisation performant
- Mobiliser les ressources et les compétences sur un objectif de développement partagé
- Accroître et redéployer les compétences managériales
- Développer des pratiques managériales efficientes

Contexte & problématique

Solution déployée

Résultats

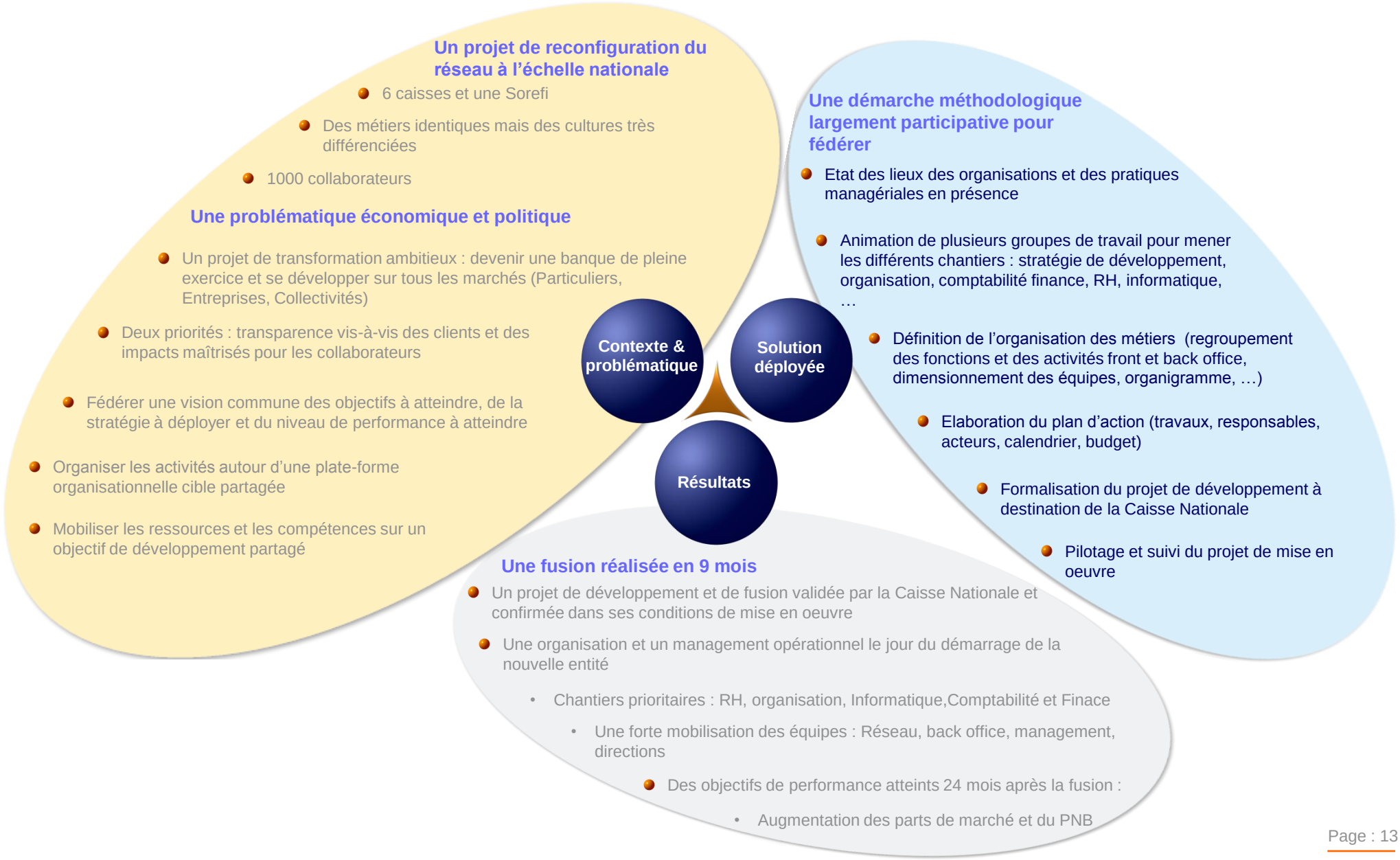
Définir et déployer le modèle de développement et le plan de transformation

- Etat des lieux et diagnostic des entités existantes : résultats économiques, organisation, management, ressources et compétences disponibles, …
- Elaboration du business model et des objectifs économiques de développement
- Assistance à l'élaboration du projet organisationnel et social de fusion + plan de déploiement
  - Définition du nouveau modèle de gouvernance
  - Définition de l'organisation cible et des modalités d'intégration des fonctions métiers et support
  - Formalisation du projet social de fusion
  - Harmonisation des statuts et des accords collectifs
  - Harmonisation des modes de fonctionnements et des pratiques managériales
  - Définition et mise en place du dispositif de pilotage
- Elaboration du plan de communication

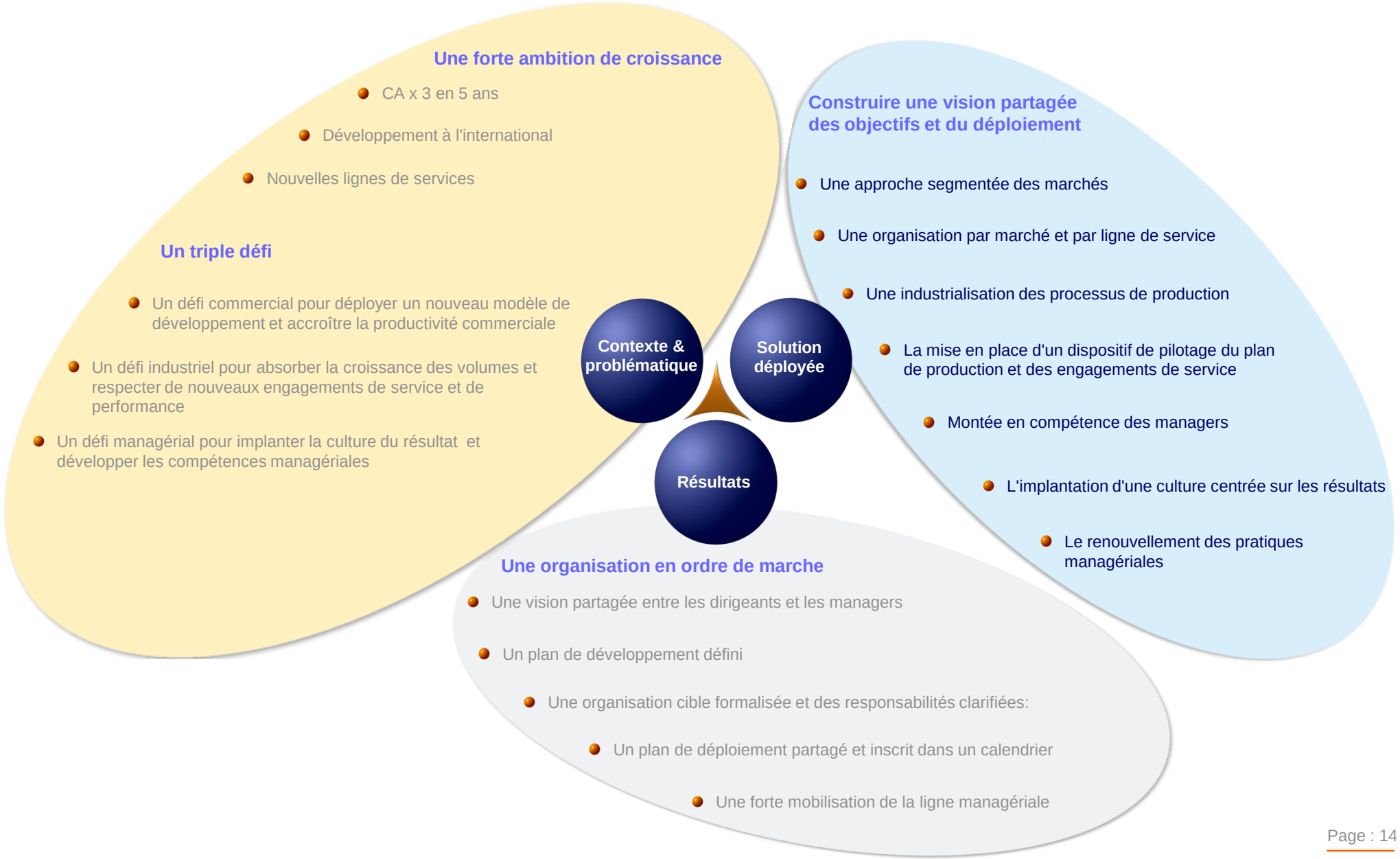
Un opérateur connu et reconnu sur le marché français

- Une fusion effective en 6 mois (juridique et organisationnelle)
- Un chiffre d'affaires X 2 en 24 mois
- Un modèle de gouvernance construit pour favoriser les synergies, notamment commerciales, et l'intégration de nouvelles activités à venir
- Un turnover de 40% des effectifs sur 24 mois
- Une architecture sociale renouvelée et unique
- Des politiques RH opérationnelles (rémunération)

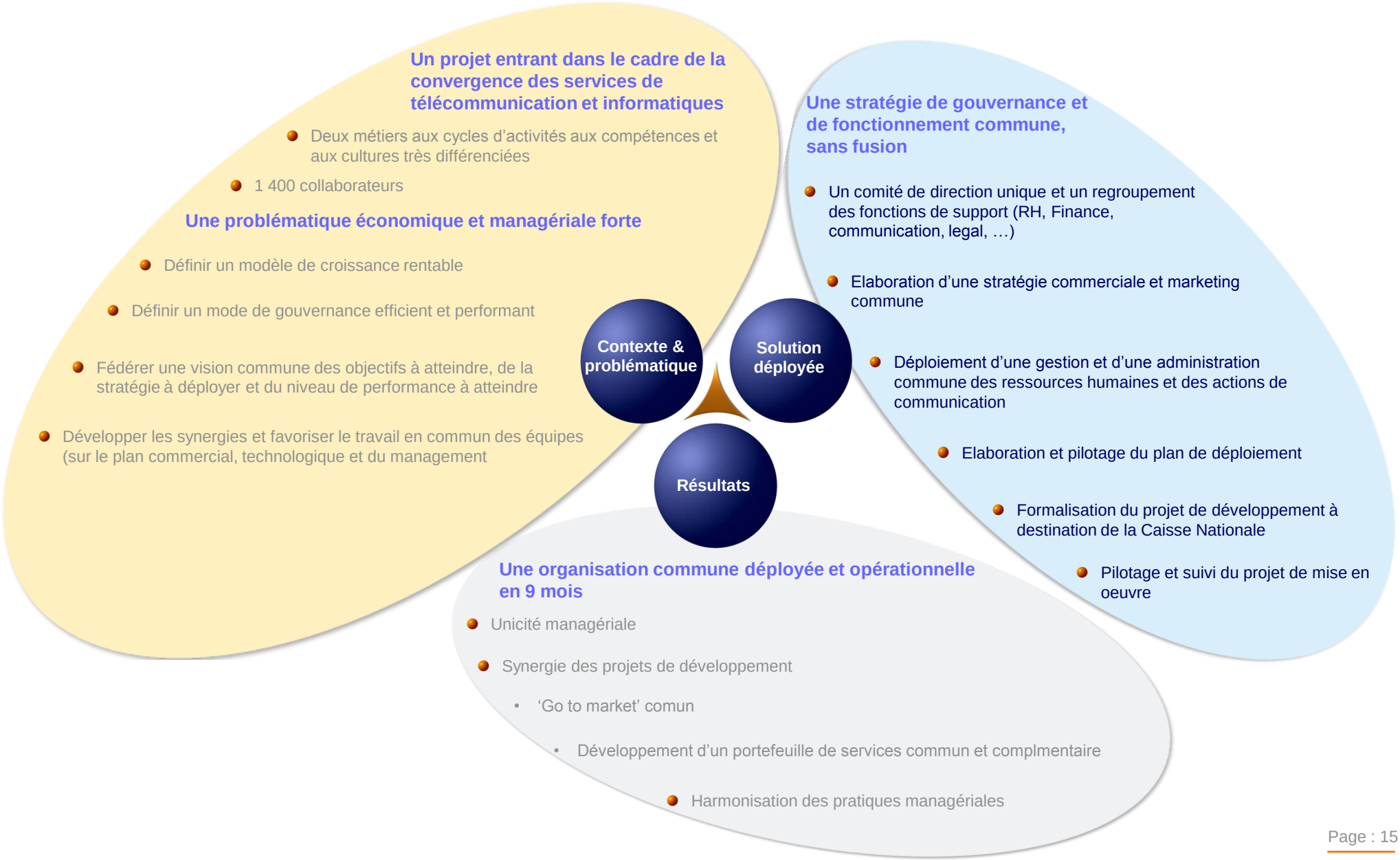
Accompagner le Directoire d'une Caisse d'Epargne dans son processus de fusion de 6 établissements



Accompagner les dirigeants d'une PME dans son processus de transformation et de développement



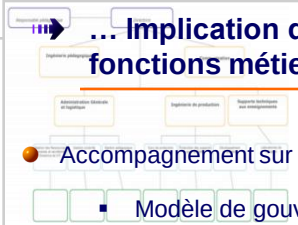
Accompagner la Direction Générale d'un opérateur de télécommunication dans la fusion avec une société de service informatique



Les points clés de nos interventions

Proximité avec les équipe décisionnelles, les DRH et les équipes projet …

- Forte priorité donnée au projet d'entreprise et à l'ambition de développement.
- Maîtrise de la stratégie de fusion et du calendrier (plan de déploiement)
- Construction des scénarios de gouvernance et de pilotage de l'organisation cible
- Evaluation des compétences managériales
- Investissement fort sur le plan de communication (actionnaire, marchés, partenaires sociaux, collaborateurs)
- Renouvellement des pratiques managériales (responsabilisation, travail en équipe, ...)



… Implication dans l'organisation des fonctions métiers et support

- Accompagnement sur la définition et le déploiement de l'organisation :
  - Modèle de gouvernance et premier cercle managérial
  - Définition des missions et des responsabilités
  - Définition des objectifs de performance
- Intervention aux côtés des directions opérationnelles pour organiser les activités opérationnelles et faire émerger les compétences managériales
- Assistance à la construction de la politique RH et à sa déclinaison :
  - Gestion des ressources et des compétences
  - Politique et gestion de la masse salariale
  - Dispositif d'évaluation des compétences et de gestion de la performance

… Implication dans la construction du projet et dans son déploiement

- Une prise en compte élevée des métiers et des cultures des entités présentes
- Une forte préparation du projet social (sous contrainte de délai) …
  - Plan de communication avec les partenaires sociaux
  - Projet d'harmonisation sociale (contrats de travail, accords collectifs, retraite, prévoyance santé, activités sociales, …)
- … et du projet organisationnel et managérial
- Une mise en oeuvre rapide du projet de développement
  - Instances décisionnelles et dispositif de gouvernance et de pilotage
  - Définition précise de l'organisation et des conditions d'intégration des fonctions et des activités
  - Planification rigoureuse et suivi permanent des travaux