



JUNK

VENTURE

JC FREZAL



L'alliance d'ORA et de BAY

Mars 2008

Le PDG de ORA et de BAY, scellent l'alliance des deux groupes, donnant ainsi naissance au 2^{ème} opérateur mondial. Pour 4 milliards d'euros, le français acquiert 40% du capital du japonais avec la possibilité de porter ultérieurement sa participation à 49%, Inversement le japonais acquiert 20% du Français. Cette opération industrielle et commerciale est inédite puisque les deux partenaires formeront un groupe bi-national au sein duquel chacun conservera son identité mutuelle tout en partageant pièces, usines ainsi que certains produits vendus sous l'une ou l'autre marque selon les marchés.

Mars 2011

Fort de deux années de coopération fructueuse pour les deux sociétés conclues par la création de deux sociétés communes les dirigeants des deux groupes décident d'étendre le périmètre de l'alliance. Pour ce faire ils s'engagent dans la rénovation de la gouvernance de l'alliance.

Pour ce faire il convoque tous les cadres clés des deux groupes pour faire l'annonce du « grand bond en avant ». Lors de cette réunion le PDG a exposé les objectifs de la rénovation de la gouvernance ; elle doit conduire, chaque année, chez ORA et chez BAY à trois nouveaux produits (nouveau produit 2010 : ORA : 1 BAY : 3) au niveau de productivité par homme de 300 k€ (2010 : ORA : 277 k€ BAY : 292 k€).

La création de ORA-BAY BV

Crée le 28 mars 2011, ORA-BAY BV est une société commune, de droit néerlandais, détenue à parité par ORA SA et BAY Ltd ayant pour mission le management stratégique de l'Alliance.

Responsable des décisions stratégiques à moyen et long terme décrites ci-après dans « Les pouvoirs de l'Alliance », cette structure renforce le pilotage de l'Alliance ORA-BAY et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale en permettant une prise de décision dans le respect de l'autonomie de chaque partenaire tout en garantissant un mode de fonctionnement collégial.

ORA-BAY BV est dotée d'actifs et d'un ensemble de pouvoirs bien définis à l'égard de ORA SA et de BAY Ltd. ORA-BAY BV détient en totalité les actions des filiales communes existantes ou futures entre ORA et BAY Ltd. OBPO , filiale commune de gestion des achats, appartenait à sa création en février 2010 à parts égales à ORA et BAY. Les parts ont été transférées à ORA-BAY BV qui détient ainsi, depuis mars 2011, 100 % d'OBPO. OBIS, filiale commune de systèmes d'information, créée en juin 2010, est également détenue à 100 % par ORA-BAY BV

La structure de l'alliance

The combination of BAY and ORA

March 2008

The CEOs of ORA and BAY, seal the alliance between the two groups, creating the worldwide the 2nd operator . For 4 billion Euros, the French acquired a 40% stake in the Japanese with the possibility of raising its stake later to 49%, Japanese conversely acquires 20% of the French. This partnership is unique because the two partners will form a bi-national group in which each will retain its identity while sharing mutual parts; factories and products sold under one or the other brand on the market.

March 2011

After two years of fruitful cooperation for both companies with the creation of two joint ventures the leaders of the two groups decided to extend the scope of the alliance. To do this they enlist in the renovation of the governance of the alliance. To do so they invite all the key executives of the two groups in order to announce the "great leap forward." At this meeting the CEO outlined the objectives of the renovation of the governance which should lead each year for ORA and BAY at three new products (new product 2010: ORA: 1 , BAY: 3) and a level of productivity/man of 300 k € (2010: ORA: 277 k € BAY: 292 k €).

The creation of ORA-BAY BV

Created March 28, 2011, ORA-BAY BV is a joint venture of Dutch law, equally owned by SA and ORA BAY Ltd., responsible for the strategic management of the Alliance.

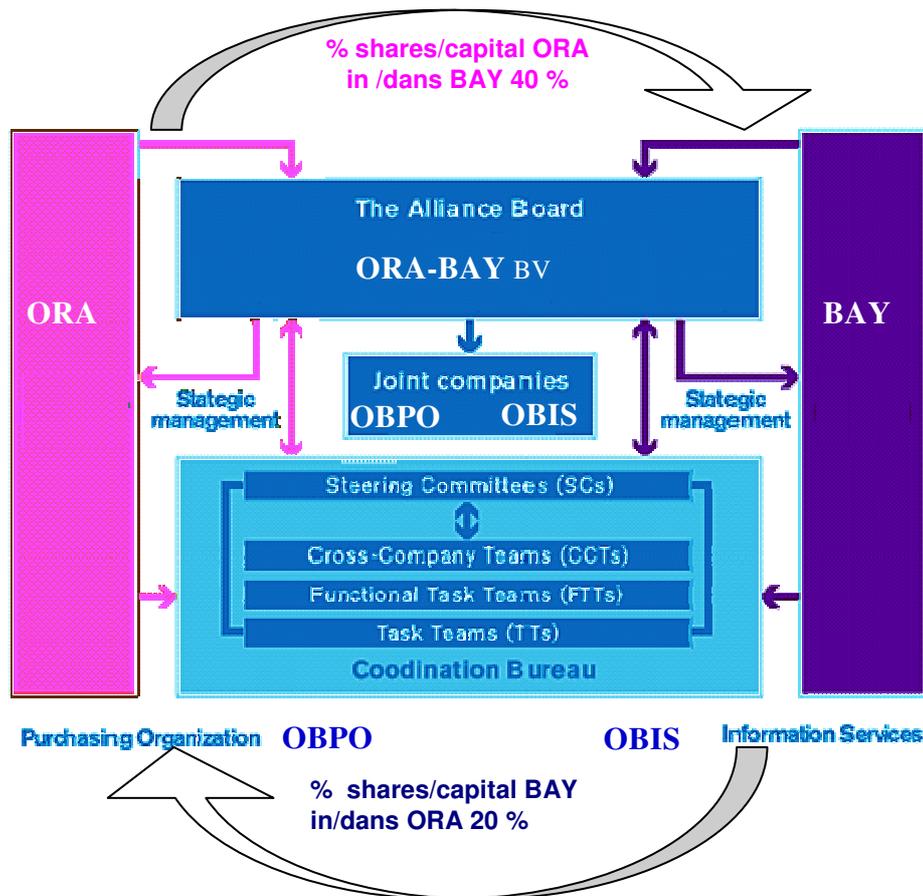
Responsible for strategic decisions in the medium and long term described below in "The powers of the Alliance", this structure enhances the handling of the Alliance ORA-BAY and coordinates joint activities on a global scale by enabling decision- decision in respect of the autonomy of each partner while maintaining a collegial mode of operation.

ORA-BAY BV has assets and a set of well-defined powers in relation to ORA SA and BAY Ltd.

ORA-BAY BV holds all the shares of joint ventures between existing and future ORA Ltd and BAY. OBPO, a joint subsidiary of Purchasing Management, belonged to its founding in February 2010 in equal parts and ORA BAY. The shares were transferred to ORA-BAY BV holds and, since March 2011, 100% OBPO.



OBIS, a joint venture of information systems, created in June 2010, is 100% owned by ORA-BAY BV
The structure of the alliance



Les pouvoirs de ORA-BAY BV

ORA-BAY BV a un pouvoir de décision circonscrit à l'égard de BAY Ltd et de ORA SA portant sur :

- L'adoption des plans à trois, cinq et dix ans (projets stratégiques et leur chiffrage);
- La validation des plans produits (partie des projets stratégiques correspondant à la conception,
- La fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs) ;
- Les décisions sur le partage des produits et des groupes motopropulseurs (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres composants) ;
- Les principes de politique financière, notamment : les taux d'actualisation utilisés pour les études de rentabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir, les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable, les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie, la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;
- La gestion des filiales communes, le pilotage des équipes
 - Communes (Cross-Company Teams, « CCT »)
 - dédiées aux tâches fonctionnelles (Fonctionnal Task Teams, « FTT »),
 - la création, modification ou suppression de tout CCT, FTT ou TT (Task Team) ;
- Tout autre sujet ou projet confié à ORA-BAY BV conjointement par BAY Ltd et ORA SA
ORA-BAY BV dispose en outre du pouvoir de proposer, de manière exclusive, un ensemble de décisions aux deux sociétés opérationnelles BAY Ltd et ORA SA; BAY Ltd et ORA SA sont libres de suivre ou de ne pas suivre ces propositions. Ce pouvoir d'initiative de ORA-BAY BV assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.
- Le champ couvert à ce titre concerne :
 - la création et le cadre des filiales communes ;
 - les systèmes financiers de motivation complémentaires ;
 - les changements significatifs de périmètres (géographique ou en termes de produits) d'un montant total égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;

- les investissements stratégiques (sont considérés comme tels, les investissements autres que ceux qui sont spécifiques à un produit, et dont le montant est égal ou supérieur à 500 millions de dollars) ;
- les coopérations stratégiques entre BAY Ltd ou ORA SA et d'autres sociétés.
- Tous les autres aspects opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux e ORA SA et de BAY Ltd' sont gérés indépendamment par chaque société et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes sociaux respectifs.
- Les deux groupes conservent en propre leur autonomie de gestion, l'identité de leurs marques respectives, leurs organes de représentation, leurs salariés et leurs résultats.

The powers of ORA-BAY BV

ORA-BAY BV has a decision-making powers in respect of BAY Ltd and ORA SA on:

- *The adoption of the plans to three, five and ten years (the company's strategy and valuation);*
- *Validation of product plans (part of the strategic projects corresponding to the design, manufacture and sale of products, vehicles and components, existing and future);*
- *Decisions about sharing products and parts (such as platforms, vehicles, gear boxes, motors and other components);*
- *The principles of financial policy, including: discount rate used for studies on profitability and requirement applicable to models and future investments, the risk management and policy applicable to them, the financing, the cash management, the debt/equity ratios;*
- *Management of joint ventures, management of teams*
 - *Commons (Cross-Company Teams, "CTC")*
 - *Dedicated to functional tasks (fea Task Teams, "TTF")*
 - *The creation, modification or removal of any CTC or FTT TT (Task Team);*
- *Any other matter or project assigned to ORA-BAY BV jointly by ORA SA and BAY; ORA-BAY BV also has the power to propose, exclusively, a set of decisions for both companies ; BAY Ltd and ORA SA and are free to accept or reject these proposals. This power of initiative ORA-BAY BV ensures the harmonization of policies between the two partners.*
- *The scope for this title:*
 - *The creation of joint ventures;*
 - *Additional financial incentive;*
 - *Significant changes in scope (geographical or in terms of income over \$ 100 million);*
 - *Strategic investments (all those that are not specific to a product, and over \$ 500 millions);*
 - *The strategic cooperation between ORA BAY or other companies.*
 - *Each company manages all other operational aspects, commercial, financial and social independently and their respective governing bodies take the corresponding decisions independently.*
 - *The two companies retain their autonomy of management, the identity of their respective brands, their representative bodies, their employees and their results.*

Rôle du Directoire de l'alliance

Le Directoire de l'alliance (ou *Alliance Board AB*) s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2011. Depuis, il se réunit huit fois par an. Le Directoire de l'Alliance est l'instance de décision concernant les sujets d'avenir de l'Alliance.

ORA, d'une part, et BAY, d'autre part, pilotent chacune leurs activités et leurs performances comme deux entreprises distinctes. La gestion opérationnelle de chaque groupe reste du ressort de sa Direction Générale, responsable devant son Conseil d'administration.

Composition du Directoire de l'Alliance

Depuis avril 2011, la composition du Directoire de l'alliance est la suivante : Président de ORA, qui est aussi celui de BAY depuis 2009. Le Directoire comprend aussi trois autres membres issus de ORA et trois issus de BAY. La réunion du Directoire de l'Alliance (*Alliance Board Meeting. ABM*), qui regroupe tous les membres des Comités exécutifs de ORA et de BAY ainsi que le secrétaire et les responsables du bureau de la Direction Générale, est consacrée aux questions stratégiques.

Le Directoire de l'Alliance officialise les décisions à l'issue de la réunion.

Pour favoriser l'intéressement réciproque à la performance de l'Alliance, l'accord ORA-BAY prévoit de procéder à des attributions croisées de stock-options aux membres du Directoire.

Le Bureau de Coordination de l'Alliance

Les deux sites du Bureau de Coordination de l'Alliance, le Bureau de Coordination de Paris (CBPO) et le



Bureau de Coordination de Tokyo (CBPO) sont sous la responsabilité d'un seul et même représentant de ORA et BAY, et regroupent la fonction de support de l'Alliance *Board Meeting* (ABM), les Ressources Humaines et la Communication.

Les principales responsabilités du Bureau de Coordination sont les suivantes :

- planifier les ordres du jour et préparer les ABM ;
- fournir une assistance fonctionnelle aux SC (Steering Committee - Comité de pilotage), aux CCT (Cross-Company Teams), aux FTT (Functional Task Teams) et aux TT (Task Teams) ;
- centraliser les informations pertinentes et récentes sur l'Alliance et les rendre accessibles ;
- évaluer le fonctionnement de l'Alliance en menant des enquêtes ponctuelles et rendre compte des évolutions ;
- gérer le Comité de Pilotage de l'Alliance (ORA Alliance Steering Committee et BAY Alliance Steering Committee) en vue de la préparation des ABM, partager les informations entre les représentants des Comités de pilotage, des CCT, des FTT et des TT et convenir de plans d'action clairement définis permettant de mettre en oeuvre les décisions de l'ABM ;
- promouvoir, en collaboration avec les Départements Communication de ORA et BAY, la visibilité transversale de l'Alliance et des activités communes.

Le Bureau de Coordination de l'Alliance rend compte de ses activités au Directoire de l'Alliance.

Role of Alliance Management Board

The Alliance Board (or Board Alliance AB) met for the first time May 29, 2011. Since then he meets eight times a year. The Alliance Board is the decision-maker on the issues for the future of the Alliance. ORA, on the one hand, and BAY, on the other, manage their business and their performance as two separate companies. The operational management of each group remains the responsibility of its CEO, responsible to its Board of Directors.

Membership of the Alliance Board

Since April 2011, the membership of the Alliance Board is: CEO of ORA, who is also the one of BAY since 2009. The Directory also includes three other members from ORA and three from BAY. The meeting of the Executive Board of the Alliance (Alliance Board Meeting. ABM), which includes all members of the Executive Committees of ORA and BAY, the Secretary and officials, is devoted to strategic issues.

The Alliance Board formalizes the decisions following the meeting.

To ensure both parties performance of the Alliance Agreement ORA-BAY plans to attribute cross-assignments of stock options to Management Board members.

The Coordination Office of the Alliance

The two sites of the Coordinating Bureau of the Alliance, the Office for Coordination of Paris (CBPO) and Tokyo (CBPO) are under the responsibility of a single representative, it includes the support function of the Alliance Board Meeting (ABM), the Human Resources and the Communication.

The main responsibilities of the Coordination Office are:

- *Plan the agenda and prepare the ABM;*
- *Provide functional support for the SC (Steering Committee - Steering Committee) to CCT (Cross-Company Teams), the FTT (Functional Task Teams) and TT (Task Teams);*
- *Centralize relevant information and make them accessible;*
- *Assess the functioning of the Alliance in conducting ad hoc surveys and report on developments;*
- *Manage the Steering Committee of the Alliance (ORA BAY Alliance Steering Committee and Alliance Steering Committee) for the preparation of ABM, share information between representatives of the Steering Committee, the CTC, the TTF and TT and agree of clearly defined action plans to implement the decisions of the ABM;*
- *Promote, in collaboration with the Departments of Communication, the visibility of the Alliance and it's joint activities.*

The Coordination Office of the Alliance reports on its activities to the Alliance Board.

Les Comités de pilotage ou « Steering Committees »

Les Comités de pilotage sont chargés de définir toutes les orientations opérationnelles stratégiques transversales de l'Alliance, de soumettre à l'ABM des thèmes susceptibles d'être inclus de façon prioritaire dans l'ordre du jour, et de coordonner les activités des groupes de travail



conjoints (CCT), des groupes de travail fonctionnels (FTT) et des groupes de travail (TT) entrant dans le périmètre des Comités de pilotage (SC) Ils prennent des décisions opérationnelles ne relevant pas des CCT, rendent compte des progrès à l'ABM et sollicitent le cas échéant un arbitrage et/ou la confirmation d'une décision.

Il existe six Comités de pilotage centrés sur différents domaines, qui apportent leur soutien aux CCT et aux FTT dans la mise en œuvre des projets de l'Alliance :

1. Plan
2. Développement Produit et Fabrication
3. Contrôle de Gestion et Finance
4. Marketing et Ventes
5. Systèmes d'Information
6. Fonctions Support

Les Groupes de travail Conjoints ou « Cross-Company Teams » (CCT)

Le CCT est un groupe de travail de l'Alliance composé de collaborateurs/experts des deux entreprises, dont le rôle est d'explorer les champs de coopération et de synergies possibles entre ORA et BAY, de formuler ou élaborer les projets de façon concrète, puis de contrôler leur mise en œuvre après décision du Directoire.

Neuf équipes travaillent sur les domaines suivants :

1. Concept de produit
2. Avant projet.
3. Ingénierie du produit.
4. Technologie.
5. Ingénierie des process.
6. Optimisation des fabrications
7. Logique logistique.
8. Achats.
9. Concept de service.

Chaque groupe est dirigé par deux co-leaders, l'un est issu d'ORA et l'autre de BAY.

Les 9 CCT rapportent au Directoire de l'Alliance sur l'avancement de leurs travaux et leurs résultats via les comités de pilotage.

Les Groupes de travail Fonctionnels ou « Functional Task Teams » (FTT)

Composées par des experts à la fois de ORA et de BAY, ces équipes apportent un soutien indispensable aux CCT en matière de benchmarking, promotion des *best-practices* et harmonisation des outils dans les domaines tertiaires.

Les FTT sont au nombre de neuf pour continuer à couvrir les domaines essentiels suivants :

1. Qualité
2. Management des Coûts et Contrôle de Gestion
3. Recherche et Développement
4. Juridique et Propriété Intellectuelle
5. Plan
6. Communication
7. Ressources Humaines
8. Marketing
9. Ventes et services.

Les Groupes de travail ou « Task Teams » (TT)

Dès qu'un sujet spécifique est identifié, un groupe de travail (TT) est désigné pour travailler sur celui-ci jusqu'à sa résolution. Il existe à ce jour quatre groupes en charge de sujets suivants :

1. Stratégie Industrielle
2. Accords Douaniers
3. Marchés Domestiques
4. Alliance Global Tax.

The steering committees or "Steering Committees"

The Steering Committees defines strategic business directions of the Alliance, submit to the ABM topics that could be included as priority in the agenda, coordinate the activities of joint working groups (CTC), functional working groups (FTT) and working groups (TT) within the scope of these Committees. The Steering Committees (SC) takes operational decisions not covered by CTC report on progress to the ABM and ask for arbitration and/or confirmation of a decision.

There are six steering committees focused on different areas, which provide support to the CTC and the TTF in the implementation of projects of the Alliance:



1. Plan
2. Product Developments and Manufacturing
3. Controlling and Finance
4. Marketing and Sales
5. Information Systems
6. Support Functions

The Joint Working Groups or "Cross-Company Teams" (CCT)

The CTC is a working group of the Alliance made up of employees / experts of both companies, whose role is to explore areas of cooperation and synergies between ORA and BAY, to formulate or develop concrete projects and monitor their implementation approved by the Board.

Nine teams are working on the following areas:

1. Product concept
2. Before project.
3. Product engineering.
4. Technology.
5. Engineering process.
6. Optimization of manufacturing
7. Logical logistics.
8. Purchases.
9. Service concept.

Two co-leaders lead each group, one comes from ORA and the other BAY. The nine CCTs report to the Alliance on their progress and results via steering committees.

Functional Working Groups or "Functional Task Teams" (FTT)

Composed by experts from ORA and BAY, these teams provide essential support to the CTC's benchmarking, promoting best practices and harmonization of tools in the tertiary.

The FTT are nine covering the following key areas:

1. Quality
2. Cost Management and Management Control
3. Researches and Development
4. Legal and Intellectual Property
5. Plan
6. Communication
7. Human Resources
8. Marketing
9. Sales and service.

The working groups or "Task Teams" (TT)

Once a specific issue is identified, a working group (TT) is assigned to work on it until it is resolved.

There are currently four groups in charge of the following topics:

1. Industrial Strategy
2. Customs agreements
3. Domestic Markets
4. Global Tax Alliance.



Octobre 2011

Deux cadres, chez ORA depuis plus de vingt ans, se suicident mettant en cause le processus en cour. Le PDG de l'alliance, informé par la DRH de ORA, se demande quels sont les mécanismes qui rendent le processus dangereux. il souhaite que l'étude soit faite par un « œil neuf ».
Il confie la mission à la DRH de ORA que vous venez de rejoindre comme chargé de mission junior. C'est à vous que le DRH demande un rapport préliminaire.

October 2011

*Two executives at ORA over twenty years, commit suicide involving the process in court. The CEO of the alliance, informed by the HR manager of ORA, asks him what are the mechanisms that make the process dangerous. The CEO hopes that a «fresh eye» would do the study.
He entrusted the mission to HR manager of ORA, you just join HR as a junior project manager. the HR manager ask you a preliminary report.*

