

## L'accompagnement chez Avutann

*L'accompagnement peut être individuel ou destiné à des équipes : c'est le travail de Transformation. Il n'y a pas de Transformation sans Transformateur ; c'est pour cette raison que notre travail commence toujours par les leaders et se continue ensuite avec leurs équipes.*

*Après le travail de diagnostic initial, il s'agit d'aider les managers et leurs équipes à prendre conscience de leurs rôles et comment, en les transformant, ils peuvent améliorer leur leadership et leur autorité et par conséquent leurs performances. Cette prise de conscience et cette transformation passent par l'écoute et l'analyse des dynamiques conscientes et inconscientes et de leurs manifestations.*

*L'accompagnement est utilisé dans des situations très diverses : développement des capacités de leadership des managers, prise de rôle, situations de transition et redéfinition du projet de l'entreprise, redéfinition des identités et de la culture d'entreprise, réorganisations, M&A et gestion de crises.*

*Chez Avutann, le travail d'accompagnement peut être couplé au travail d'audit, comme lors d'une prise de contrôle post-acquisition par un nouvel actionnaire. Dans ce cas, les axes principaux de travail sont : accompagnement à l'identification de l'équipe en charge de la mission d'intégration, accompagnement de cette dernière dans la reconnaissance des points de blocage qui pourraient mettre en danger le succès de l'acquisition, soutien à la mise en place de la nouvelle identité.*

## Methodologie

*Travail d'accompagnement individuel qui, dans la tradition de l'école de la Transformation Institutionnelle, prend le nom d'Application de Synthèse ■*  
*Séances de consultation mutuelle de rôle ■*  
*Séminaires et ateliers d'équipes ■*  
*Séminaires institutionnels en système et/ou sous-systèmes ■*  
*Analyse des problématiques de management (stratégiques, financières, juridiques, RH, logistiques, de production) ■*

# Accompagnement à l'intégration des senior managers

## Demande du client

Accélérer l'intégration des seniors managers nouvellement embauchés



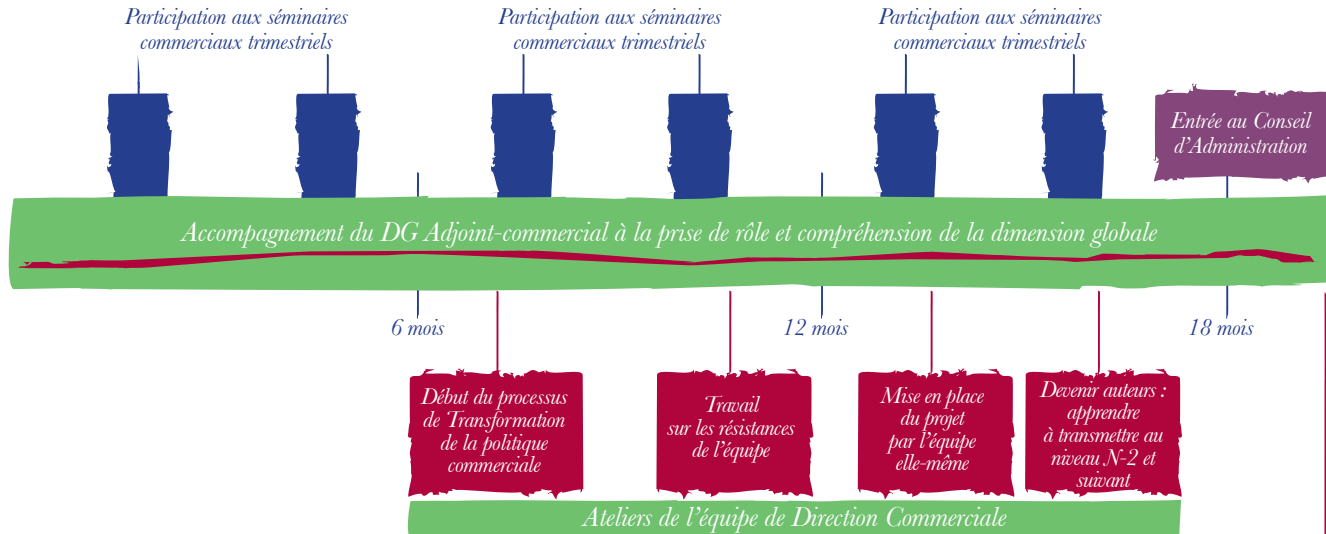
## Résultats

- Accélération de la pleine prise de rôle des dirigeants ■
- Blocages et antagonismes liés au choc culturel évités ■
- Augmentation de la capacité d'innovation des nouveaux seniors managers ■
- Réduction des coûts opérationnels due à l'amélioration du temps de décision et d'action ■
- Gestion efficace des conflits ■
- Amélioration de la capacité de négociation ■

# Accompagnement à la prise de rôle

## Demande du client

Réorganisation dans la filiale italienne d'un important groupe international coté en bourse.  
Le DG souhaite que son nouveau DG Adjoint-Commercial et ses équipes soient accompagnés  
Principaux problèmes : fortes résistances à la transformation organisationnelle ;  
faible compréhension des axes stratégiques mais bonne qualité technique



## Résultats

- Prise de rôle du manager comme membre du Comité de Direction, maîtrisant la vision stratégique de l'entreprise
- Capacité de tenir le système entier et non plus la seule partie technique
- Réorganisation de l'équipe en souplesse : appropriation des rôles et prise d'autonomie par rapport au manager

# Accompagnement à la réorganisation post M&A

## Demande du client

Suite à un M&A de groupes internationaux, l'entreprise se réorganise autour de deux services : Commercial et Opérationnel

## Fusion

Application de Synthèse  
du Directeur Commercial

Application de Synthèse  
du Directeur Opérationnel

Workshop de démarrage :  
le désir dans la rencontre et l'euphorie

Workshop Commerciaux :  
l'anxiété

Workshop Opérationnels :  
l'anxiété

Workshop : la méfiance, la peur  
et le ressentiment : le besoin de se rassurer

Workshop : entre violence et créativité :  
le déchaînement des impulsions destructrices

Workshop Commerciaux :  
la violence homéostatique

Workshop Opérationnels :  
la violence homéostatique

Workshop final : s'autoriser l'originalité ;  
la créativité et la Transformation

Définition et Démarrage des binômes  
inter-services critiques (12 mois)

Binôme des directeurs (18 mois)

## Résultats

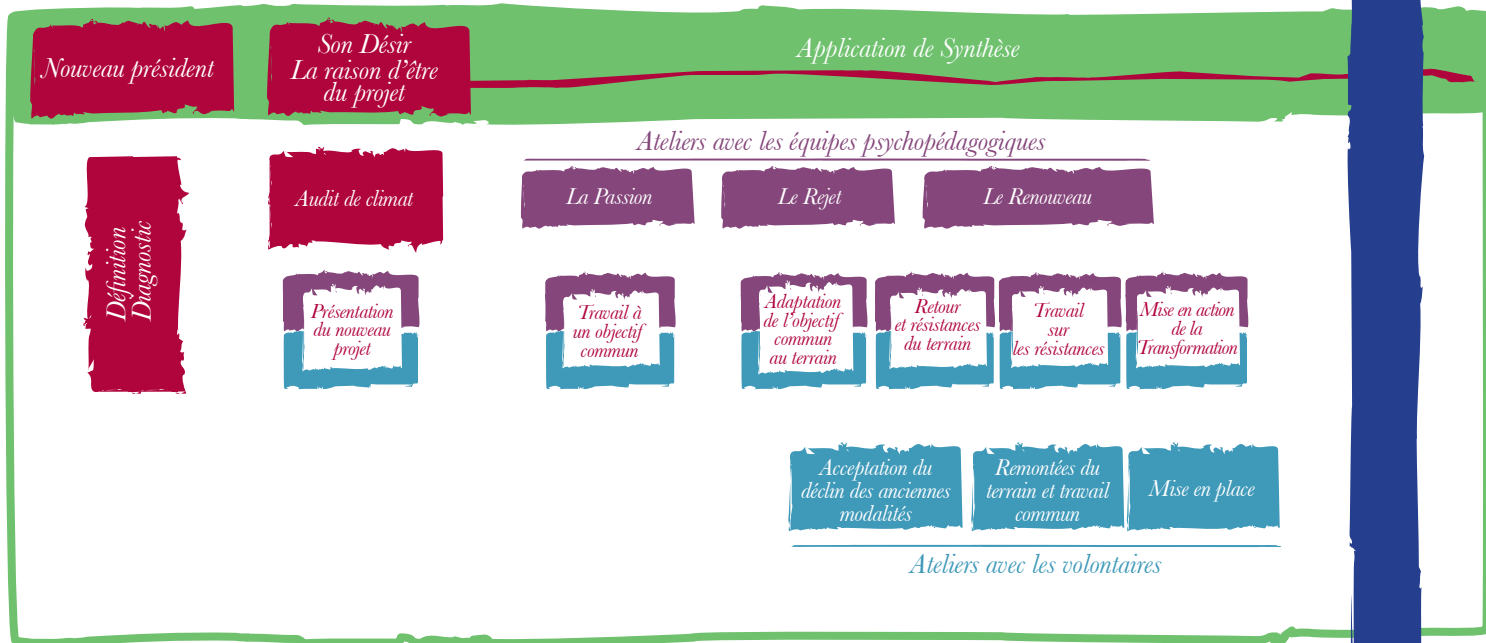
- Redéfinition de la culture et du nouveau projet d'entreprise
- Tenue du système pendant la phase de transition : économies de coûts et de temps
- Intégration des deux équipes
- Acceptation des deux managers d'un partage de l'autorité et du pouvoir pour au final faire du binôme la force majeure et incontestable de l'entreprise

# Transformation de la culture d'une fondation

## Demande du client

Transformation de la culture d'une fondation travaillant dans le suivi de la jeunesse : sortir de la bienfaisance et entrer dans un projet privilégiant l'insertion sociale

Création de laboratoires d'innovation



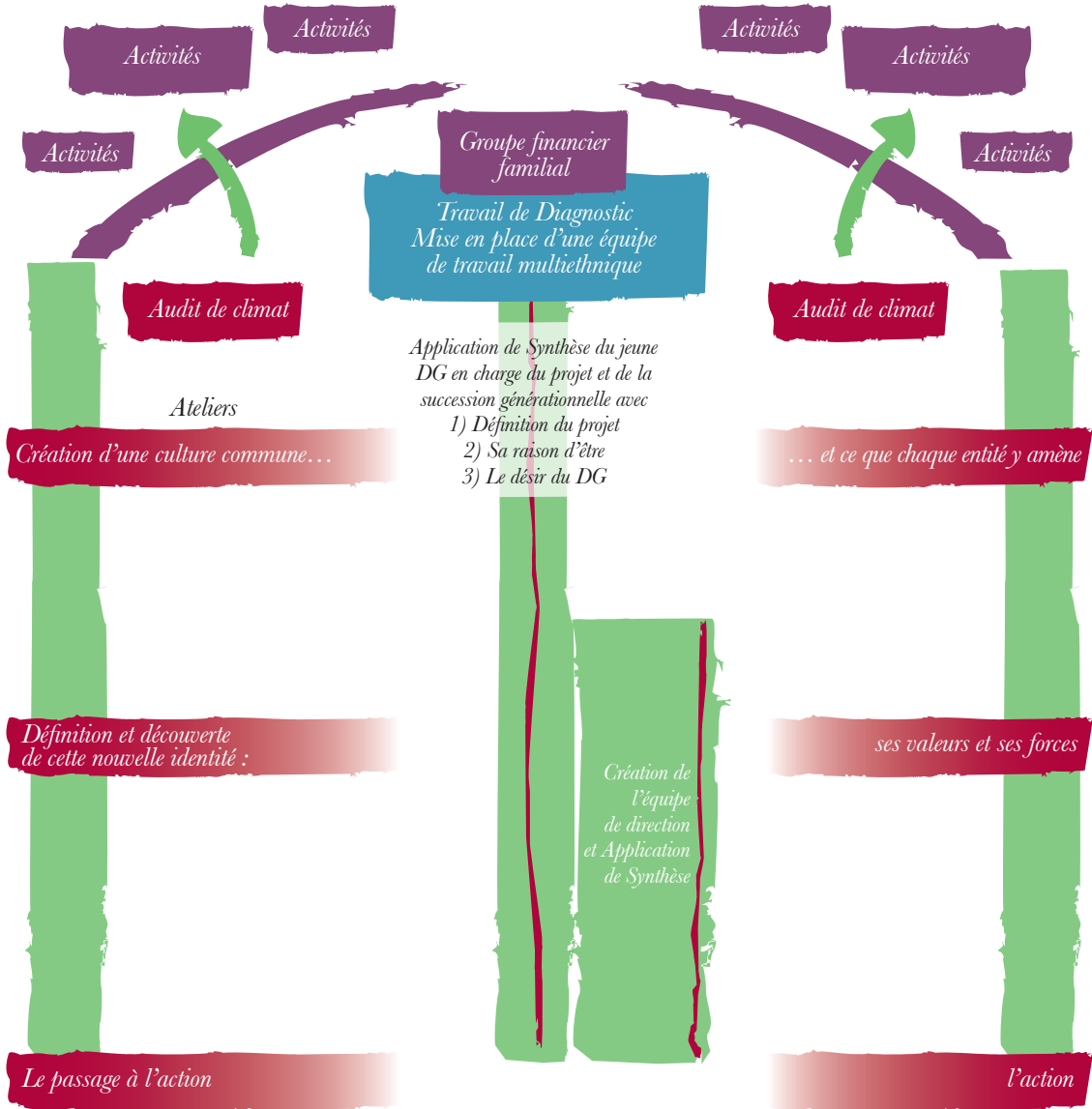
Création d'un comité scientifique

## Résultats

- La fondation devient un interlocuteur essentiel en matière d'intégration sociale des enfants issus des milieux défavorisés ■
- Le comité scientifique et les laboratoires d'innovation deviennent des lieux de résonance et de diffusion de l'innovation menée sur le terrain ■
- La nouvelle identité est mise en place avec la participation des équipes psychopédagogiques et des volontaires ■

## Demande du client

Succession générationnelle en train de s'organiser dans un groupe très diversifié, répondant à une logique de patrimoine ; comment lui donner une physionomie stable, une culture commune et une démarche stratégique ?



## Résultats

- Succession réussie et professionnalisation du groupe
- Prise d'autorité du DG par rapport aux influences de la famille, ascendants et collatéraux
- Définition des frontières entre la partie capitalistique, la famille et le management
- Définition des attentes et des zones d'influence de chacun
- Création d'une culture commune et d'un projet de groupe, dépassement des clivages traditionnels, culturels et ethniques

## Risque de perte de parts de marché

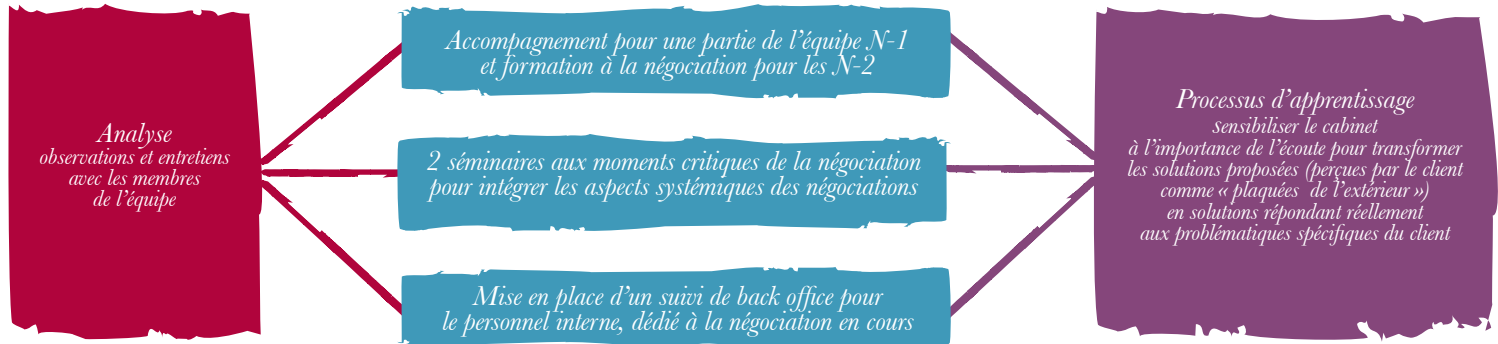
### Demande du client

Un cabinet de conseil majeur risque de ne pas renouveler un important contrat avec un client, géant pétrolier

### Notre réponse

Diagnostic des raisons du risque de perte du client et identification de l'avantage comparatif du cabinet  
(15 mois)

Application de Synthèse  
Accompagnement du manager, responsable pays, en charge de la mission avec le client



### Résultats

- Après 12 mois, renouvellement du contrat pour 90 millions d'euros (90 % de l'objectif) avec maintien des marges existantes
- Confirmation du patron pays
- Amélioration des capacités de compréhension des exigences du client et de ses problématiques, avec obtention de nouvelles missions spécifiques
- Amélioration du climat interne de l'équipe du cabinet

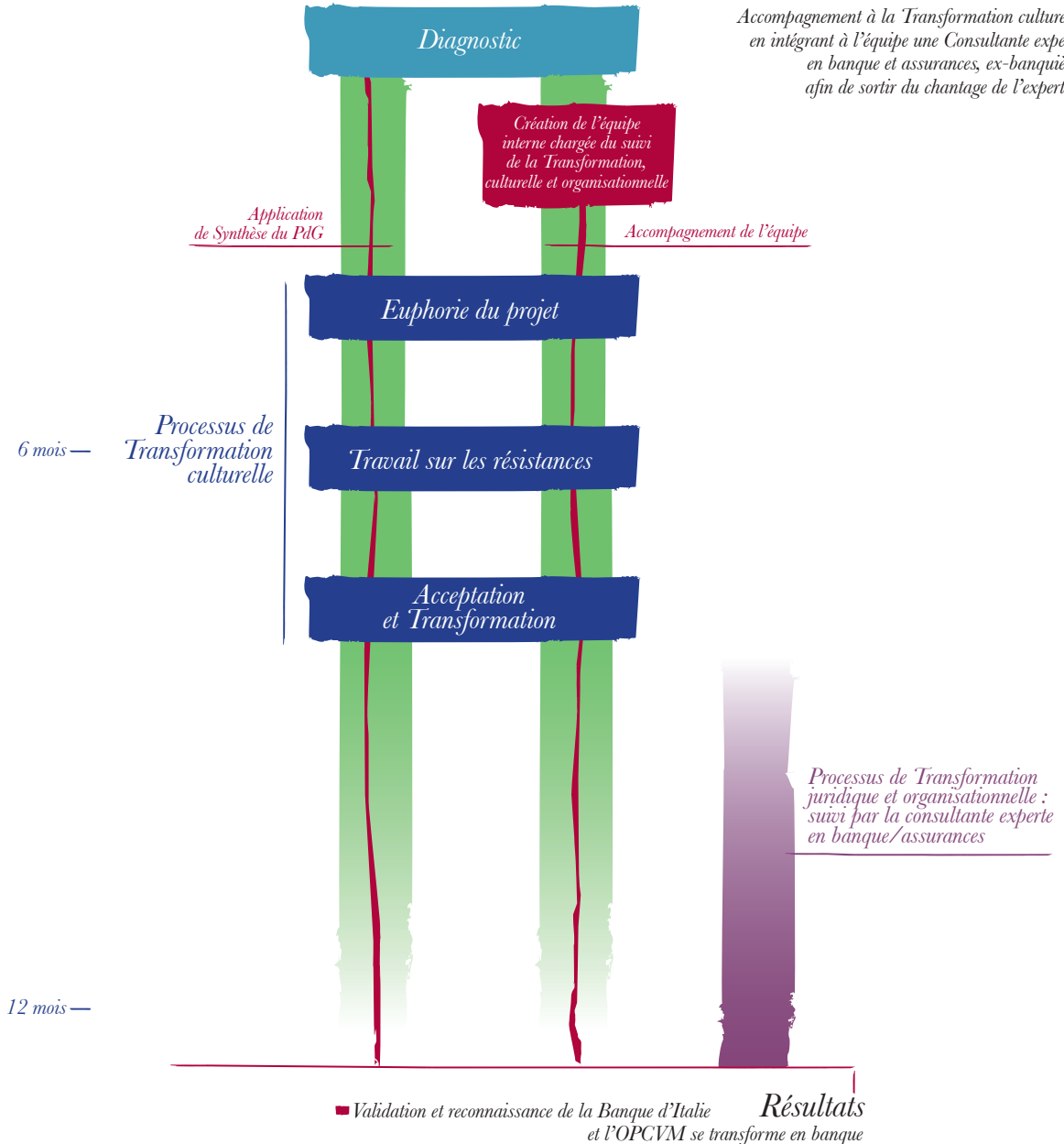
# Transformer la culture pour transformer le métier

## Demande du client

Un OPCVM italien décide de se transformer en banque (selon la législation italienne)  
Comment les accompagner pour qu'ils deviennent de vrais banquiers et non plus  
« de jeunes loups affamés de bénéfices boursiers » ?

## Notre réponse

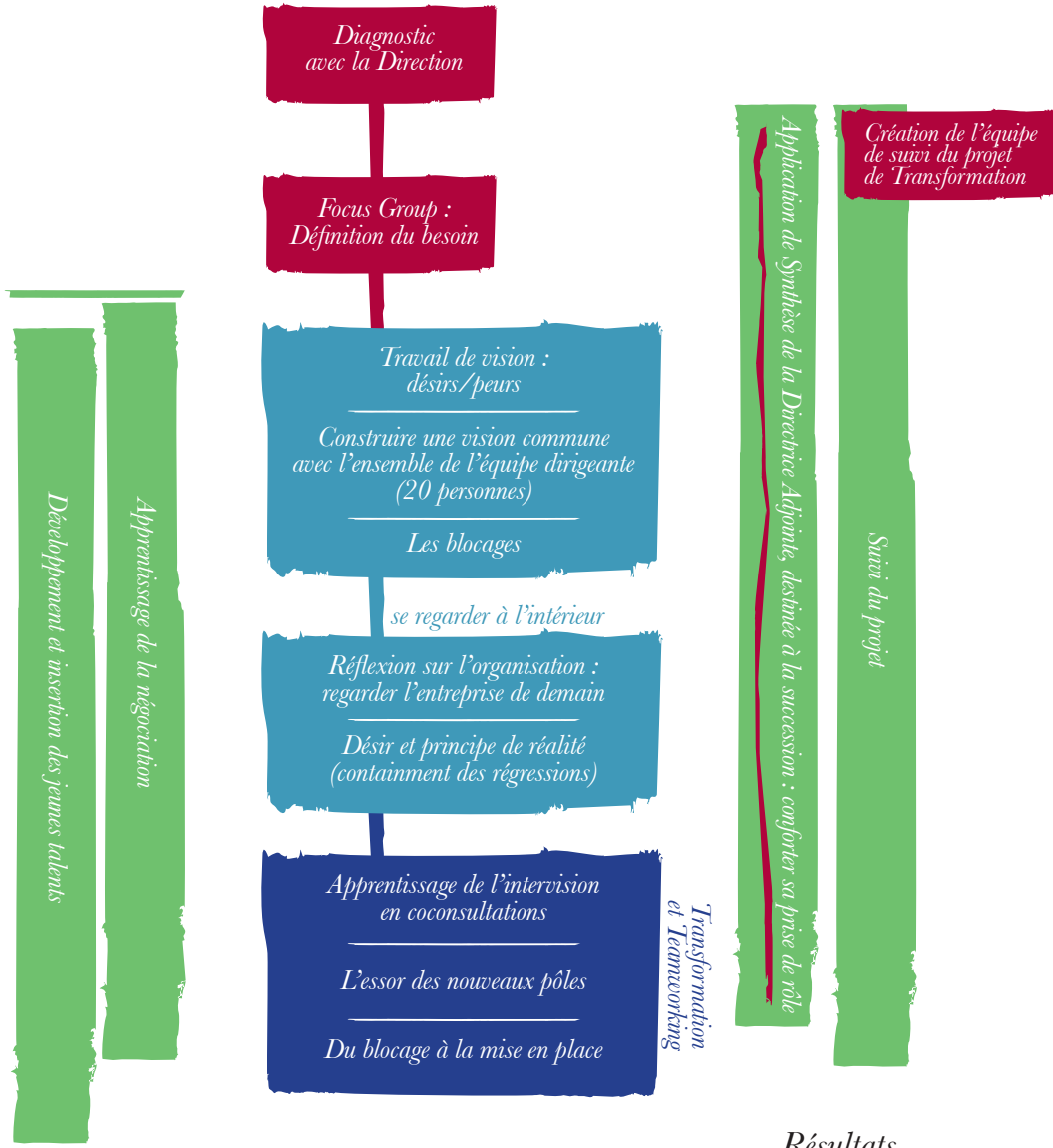
Accompagnement à la Transformation culturelle  
en intégrant à l'équipe une Consultante experte  
en banque et assurances, ex-banquière,  
afin de sortir du chantage de l'expertise





## Demande du client

Le PDG d'une entreprise très innovante constate que le métier change et qu'une forte Transformation est nécessaire pour définir le métier de demain ; mais il pressent aussi de forts blocages internes  
Les jeunes de l'Institution, moteurs de la Transformation, doivent être formés  
De plus, il est nécessaire de préparer la succession interne



## Résultats

Transformation de l'Institution, qui passe d'un fonctionnement par projets avec des partenaires forts comme référents à un fonctionnement par partenariats multiples et une identité forte  
Prise de rôle des managers et futurs managers, forte hausse de leur leadership permettant une transmission du savoir et une accélération de la Transformation

## Demande du client

Suite à l'acquisition de l'entreprise dans le cadre d'une opération de Venture Capital, assister le DG et le DRH dans la restructuration

### Direction

Etablissement et  
préparation du plan  
de restructuration

Définition  
des objectifs stratégiques

Négociation avec les  
partenaires sociaux

Formation et soutien à la négociation

Accompagnement des membres de l'équipe RH

### 5 Etablissements en France

Audit  
de climat sur  
les 5 établissements

1 2 3 4 5

Personnel restant

Ateliers sur la Transformation

1 2 3

Personnel partant

Outplacement de 6 à 12 mois  
sur chacune des 5 antennes

Phase 1  
Définition

Phase 2  
Préparation

Phase 3  
Mise en place

Phase 4  
Accompagnement  
et relance

## Résultats

- Création d'une équipe RH capable de contenir les chocs de la restructuration et de devenir le fer de lance d'un nouveau projet d'entreprise
- Pour le personnel restant, le contre coup de la cession et des licenciements a été absorbé, ce qui a permis de se lancer dans le nouveau projet d'entreprise
- Réalisation de près de 150 départs par volontariat avec un taux de reclassement proche de 85 %, tout en gardant un climat social intègre

# Développement du leadership des Jeunes Talents

## Demande du client

Développer le leadership et les capacités de management des Jeunes Talents de l'entreprise  
Plusieurs cadres sont identifiés comme susceptibles de développer des carrières managériales importantes  
Développer leurs capacités de leaders et confirmer qu'ils sont bien le gisement dans lequel l'entreprise pourra choisir ses futurs dirigeants

## Notre réponse

Le leadership est une affaire de rôle, pas de personnes

## Ateliers

3 mois

3 mois

3 mois

3 mois

### Lancement

- Créer les fondations pour le lancement du programme

### « Booster »

- Améliorer les capacités de négociation, de communication et d'écoute

### « Connecter »

- Réalité du travail et vision d'ensemble
- Gestion des conflits
- Utilisation du réseau

### Amorcer la Transformation

- Intégrer l'apprentissage
- Prendre conscience de son rôle et des possibilités de Transformation

### Transformation et passage à l'action

- Transformation du rôle et Prise de Leadership dans les enjeux opérationnels

Test MBTI (ou similaire) et entretiens de retour approfondis

Evaluation 360° et entretiens de restitution

Accompagnement : Résistances et Transformation du rôle

Entretien

Entretien

Entretien

Tutoring (par le N+1) : faire le point et application pratique de l'apprentissage

Entretien

Entretien

Entretien

Préparation et accompagnement des N+2 à la consultation avec les jeunes Talents

Entretien

Entretien

Porter la Transformation : projets des Jeunes Talents dans l'entreprise

## Résultats

- Apprentissage par l'expérience de l'exercice de l'autorité, de la prise de leadership et des qualités managériales
- Prises de positions de managers accélérées et prises des nouveaux rôles rapides et efficaces
- Création d'un vivier de futurs leaders de l'entreprise, performants et motivés, qui forment un bloc générationnel soudé culturellement

## L'audit chez Avutann

Notre pratique de l'audit consiste à aller au-delà des audits techniques et comptables (Indispensables mais souvent mécaniques et limités) en travaillant une approche globale et stratégique, qui valorise le capital immatériel de l'entreprise et permet de mieux discerner les dynamiques systémiques, les stratégies individuelles, le climat interne et les éléments culturels.

Ceci dans le but de discerner l'implicite et le caché, d'affiner la lecture globale de l'entreprise, d'améliorer les processus de décision et la prise de contrôle par les managers, de transformer les éléments de blocages et d'anticiper les risques pour éviter les surcoûts imprévus.

Ce type d'audit est utilisé pendant la période d'évaluation d'un M&A, dans sa phase post-acquisition ou lors de réorganisations durant des phases de transitions.

Lorsque cela est nécessaire, Avutann organise le dialogue et collabore avec les cabinets d'audit de sensibilité plus technique.

## Methodologie

- Travail conjoint avec l'équipe en charge du M&A et/ou de la réorganisation (Négociations, data rooms, réunions de coordination) ■
- Analyse systémique des rôles, équipes et relations existantes ■
- Entretiens individuels / de groupe ■
- Interviews semi-directives, focus groups, réunions, dialogue libre ■
- Analyse des procédures, process, règlements, contrôle interne, organigrammes, documents juridiques et financiers et données sociales ■
- Evaluation RH ■
- Formation et assistance à la négociation ■

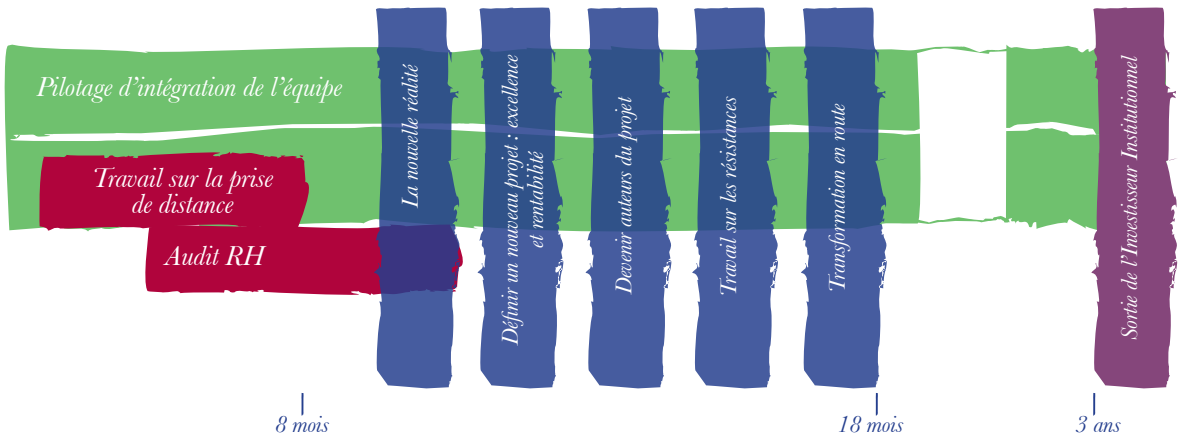
En fonction du type de mission et du degré d'information des collaborateurs audités, certains outils sont privilégiés à d'autres.

## Situation pré-existante



## Demande du client

L'Investisseur Institutionnel à l'origine du rachat (dans une optique pré-établie de revente à 3 ans) souhaite modifier la culture interne existante : excellence technique mais peu d'attention à la rentabilité. La nouvelle équipe dirigeante, reconnue comme experte, n'accorde pas suffisamment d'importance aux éléments spécifiques du contexte. Comment faire pour que cette équipe définisse la nouvelle culture d'entreprise sans recopier à l'identique la culture dominante du secteur, dont elle est issue ?



## Résultats

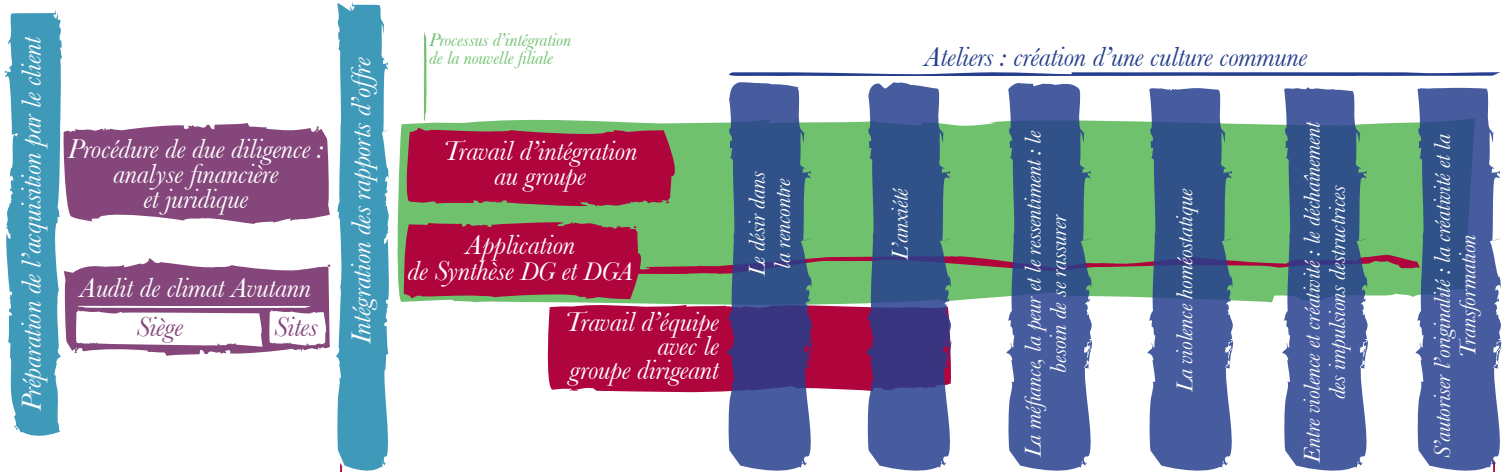
- Accélération de la prise de rôle des dirigeants
- Augmentation de la capacité d'innovation de la nouvelle équipe dirigeante tout en évitant les blocages et antagonismes liés au choc culturel
- Réintroduction de la notion de rentabilité dans la nouvelle culture d'entreprise et préservation de la notion d'excellence
- Après 3 ans, revente de l'entreprise avec très forte plus value

## Demande du client

Un grand groupe italien rachète une entreprise française du même secteur

Comment identifier les dynamiques internes de l'entreprise-cible, les risques et les opportunités ?

Puis, le rachat effectué, comment intégrer la nouvelle filiale et définir une culture commune ?



## Résultats

Principaux problèmes détectés :

Climat particulièrement mauvais et nombreuses incompatibilités entre managers

Projet et culture de l'entreprise flous

Méthodes de travail anciennes et complexes

Management de qualité inégale voire déficient

Avis favorable (à l'exception d'une filiale) sous réserve de la mise en place de

- 1) Transformation de la culture et de l'identité de l'entreprise
- 2) Modernisation des méthodes de travail et de management
- 3) Restructuration et simplification de l'équipe dirigeante

## Résultats

Intégration réussie

Culture portée par des managers leaders, y compris dans l'articulation avec la maison-mère

Hausse du Chiffre d'Affaires et amélioration de la rentabilité de la structure rachetée

## Demande du client

Un groupe français a procédé à une acquisition et à la fusion de deux filiales plus petites pour atteindre une taille critique de Chiffre d'Affaires (300 millions d'euros)

Post-fusion, l'acquéreur ne comprend ni pourquoi les indicateurs financiers sont toujours au rouge, ni pourquoi les problèmes organisationnels, fonctionnels et de reporting perdurent

### Phase I

Équipe d'audit

Comptables internes

Évaluation de l'équipe dirigeante

Audit de climat

### Phase II

Fusion

Synthèse et identification  
des blocages et des axes stratégiques  
d'amélioration

### Résultats

Malgré des commerciaux talentueux la structure ne suit pas : ■  
approvisionnements, logistique, back office...

Préparation des budgets très aléatoire ■

Directeur Général maîtrisant la technique mais mauvais manager ■

### Phase III

Mise en place du Contrôle de Gestion

Accompagnement de l'équipe dirigeante : renforcement de la cohésion

Workshop Direction et N-1 : Transformation de la culture interne

Définition du  
nouveau projet

Remontées du  
terrain et résistances

Auteurs en  
Transformation

Application de Synthèse du DG

### Recommandations

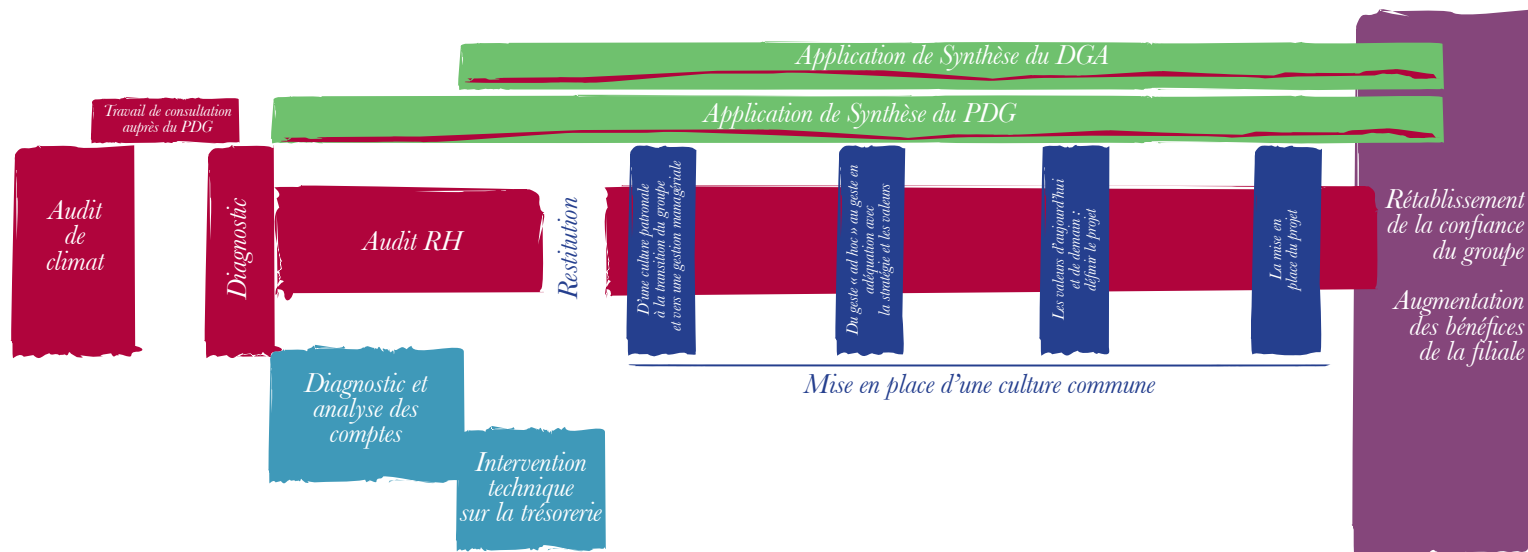
- 1) Refonte de tout le service commercial
- 2) Arrivée d'un manager du groupe en charge de la stratégie
- 3) Réduction de 30 % des effectifs
- 4) Procéder rapidement

Cessation des disfonctionnements  
Redressement rapide de la nouvelle entité

# Audit de climat et mise en place d'une culture commune

## Demande du client

Dans la plus importante filiale d'un groupe leader en électronique, promotion d'un nouveau PDG ;  
une certaine opacité des chiffres et des remontées d'information posent des questions de fiabilité de la filiale  
(pourtant excédentaire) et du groupe dirigeant, notamment du DGA  
Faut-il garder le nouveau PDG et si oui, comment le renforcer dans sa prise de rôle et sa loyauté  
(et celle de son équipe) au groupe ? Consigne d'opérer en souplesse



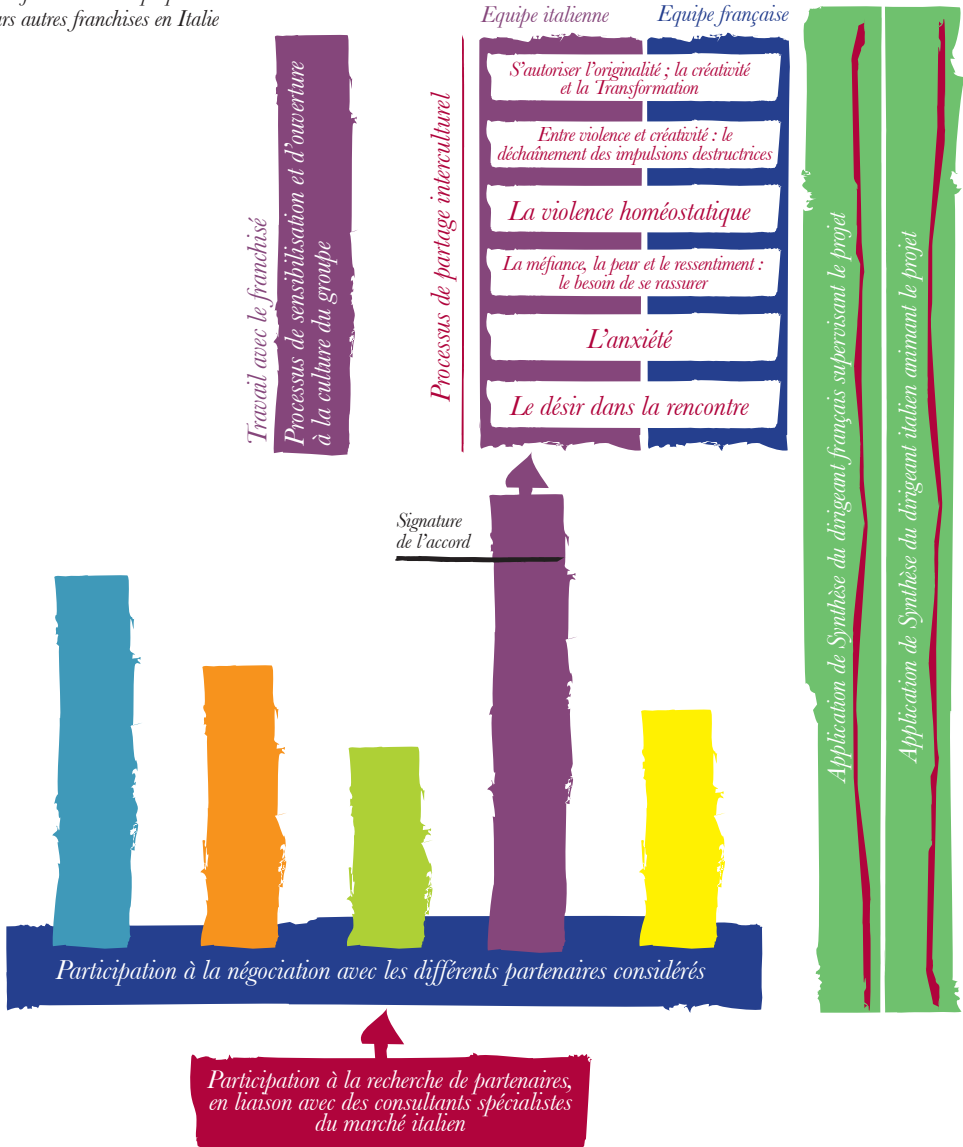
## Résultats

Le PDG de la filiale devient Country Manager et entre dans le top 10 du groupe ■  
Hausse de 10 % de parts de marché à rentabilité constante sur 5 ans ■



## Résultats

- Partenariat réussi : ouverture de la franchise dans le respect de l'image du groupe
- Hausse rapide (et confirmée dans le temps) des bénéfices et relation de confiance avec le groupe, ce qui permet de diversifier les services proposés
- Ouverture de plusieurs autres franchises en Italie



## Demande du client

Un grand groupe français des métiers de bouche souhaite ouvrir des franchises en Italie, après plusieurs succès dans les pays de l'est, en Asie et en Amérique.  
Mais l'Italie possède sa propre tradition d'excellence dans ce domaine et bien qu'il semble y avoir une réelle demande, il est impossible d'y répliquer les schémas appliqués dans le reste du monde

# Préparation d'une équipe interne à prendre le rôle d'auditeurs

## Demande du client

Préparer une équipe à réaliser une mission d'audit

Volonté expresse du groupe de l'effectuer en interne

Former les intervenants à un regard plus fin et plus stratégique

Délai de 3 mois avant le début de l'audit

### Atelier – 5 jours

Fondements théoriques  
de base

Travail sur la posture  
de l'auditeur :  
être centré sur le rôle  
à prendre

« ce qu'il faut voir »

2 jours

Ateliers expérimentiels  
de mise en pratique et discernement

Ajouts techniques et théoriques :  
« aller un peu plus loin »

La vision globale et stratégique :  
« comment voir ce qui pourrait  
échapper aux autres »

2 jours

2 jours

Début de l'audit après 3 mois



Ateliers de support  
Mise au point méthodologique et échange sur le retour d'expérience

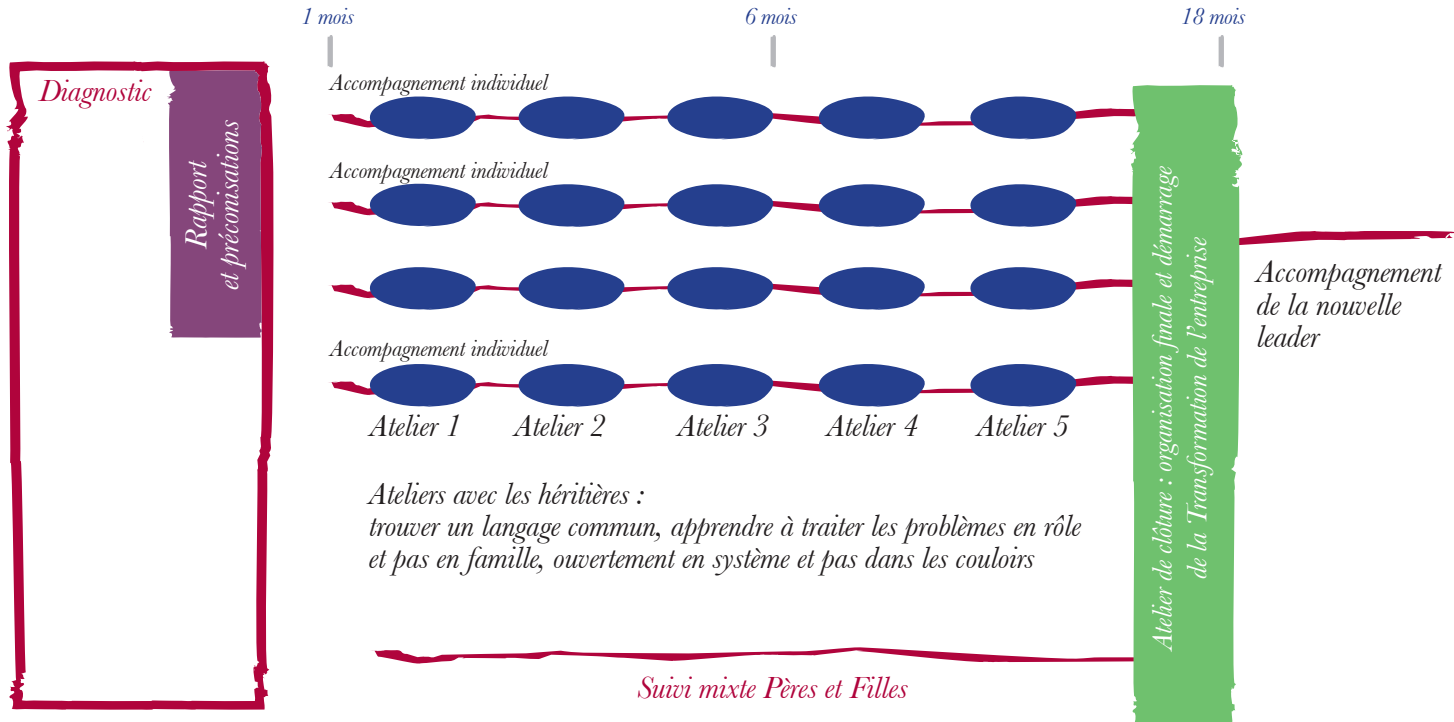
## Résultats

- Réalisation de l'audit par l'équipe interne
- Rendu d'un rapport de qualité permettant son exploitabilité par le groupe

## Demande du client

Dans un groupe industriel italien de 1500 personnes, les trois fondateurs associés, pères de quatre filles héritières et collaboratrices de la société, s'appêtent à leur transmettre l'entreprise.

Comment, dans ce contexte, passer d'une relation hiérarchique professionnelle et familiale fonctionnant en one-to-one père-fille à une gouvernance cohérente –formée par les 3 pères- en relation avec une dirigeance structurée, composée des héritières devenues leaders de la société.



Ateliers avec les héritières :

trouver un langage commun, apprendre à traiter les problèmes en rôle et pas en famille, ouvertement en système et pas dans les couloirs

## Résultats

- Apprentissage par l'expérience de l'exercice de l'autorité, de la prise de leadership et des qualités managériales
- Prises de positions de managers accélérées et prises des nouveaux rôles rapides et efficaces
- Création d'un vivier de futurs leaders de l'entreprise, performants et motivés, qui forment un bloc générationnel soudé culturellement

## L'interculturel chez Avutann

*Pour Avutann, l'interculturel ne s'apprend pas, il se vit. Ceci commence entre autres par la composition interculturelle et multi-ethnique de notre cabinet.*

*Nos interventions sont basées sur un travail expérientiel à travers lequel nos clients prennent conscience des problématiques et des dynamiques à l'œuvre dans les interactions interculturelles.*

*Les interventions interculturelles Avutann permettent aux clients de s'approprier une cartographie d'observation des comportements (personnels et systémiques) utilisable dans toute situation internationale, et ainsi d'évoluer d'une position autocentrée vers une position de plus grande attention à son environnement. Ce changement de positionnement rend le client disponible à l'observation et à l'échange avec l'autre. D'autre part, les aspects protocolaires spécifiques de tel ou tel pays (les Do's & Don'ts) sont traités dans les modules Avutann centrés sur la négociation internationale.*

*Enfin, ces interventions sont utilisées par toute institution (entreprise, service public, ONG...) se développant -ou souhaitant se développer- à l'étranger, se faisant racheter par une entité étrangère ou travaillant en interaction avec des institutions étrangères ou culturellement fortement différentes.*

*Nos différences, nos origines géographiques, ethniques, identitaires et sociales ainsi que nos parcours individuels et collectifs nous ont amené à comprendre qu'au cœur de toute rencontre interculturelle se trouve la polarité Désir-Haine, dont le processus, au centre de notre méthodologie, peut être synthétisé par les étapes suivantes : le désir dans la rencontre ; l'anxiété ; la méfiance, la peur et le ressentiment : le besoin de se rassurer ; la violence homéostatique ; entre violence et créativité (le déchaînement des impulsions destructrices) ; s'autoriser l'originalité ; la créativité et la transformation.*

## Méthodologie

- Séminaires institutionnels en système et/ou sous-systèmes
- Séminaires et ateliers d'équipes
- Accompagnement individuel
- Formation interculturelle ponctuelle
- Programme de formation : ateliers répartis sur plusieurs mois

# Travail avec des services homologues étrangers

## Demande du client

Difficultés d'un ministère d'un pays de l'Union Européenne à faire travailler ses fonctionnaires avec les services homologues des autres pays : demande de formation sur les spécificités de ces pays, les différences interculturelles et protocolaires, les usages et la négociation internationale

Aspects protocolaires et négociation

Ateliers spécifiques pays  
(protocole et négociation)

Aspects interculturels

Ateliers formateurs internes  
3 jours

Ateliers

Journées de Mise en perspective Théorique  
1 jours

JMT

Ateliers

JMT

Ateliers

JMT

Formation interne

Processus d'apprentissage  
à la consultation mutuelle

Atelier

Atelier

Atelier

## Résultats

En externe

- amélioration des relations avec les services homologues
- amélioration de l'efficacité lors des négociations internationales

En interne

- apprentissage cohérent par paliers successifs
- démarrage de la formation en interne
- réduction des peurs : ateliers spécifiques pays plus efficaces

# Formation de futurs managers à l'interculturel

## Demande du client

Dans un groupe travaillant dans l'énergie, une Université interne est créée, notamment pour former les futurs Project Managers et transmettre les valeurs du groupe

Les formations techniques et de management ne posent pas de réels problèmes mais comment faire pour l'axe Interculturel ?

### Jour 1

Allers-Retours entre  
Éléments théoriques  
Séances expérientielles Discernement  
D'une position autocentrée...

### Jour 2

Allers-Retours entre  
Éléments théoriques  
Séances expérientielles Discernement  
... à une position centrée  
sur soi et en relation avec l'autre

### Jour 3

Rapprochement vers  
les cultures des pays du groupe  
Validation des acquis  
Rapprochement du terrain

### Journées de Retour et d'Echange

Retour sur les problématiques  
rencontrées et analyse avec d'autres  
membres du programme  
et des managers terrains,  
extérieurs au programme

après 9 à 12  
mois sur le terrain

## Processus d'apprentissage interculturel

## Résultats

- Appropriation par les managers d'une cartographie d'observation des comportements (personnels et systémiques) utilisable dans tout contexte international
- Arrivée sur le terrain en souplesse pour les managers : économies de coûts et amélioration de la performance dues à une rapide adaptation des managers sur le terrain et une bonne collaboration avec les employés locaux
- Retours d'Expérience de qualité permettant aux managers d'avoir des solutions concrètes et aux sièges d'obtenir des remontées d'informations utiles pour leur fonctionnement et améliorer les programmes de formations techniques et de management