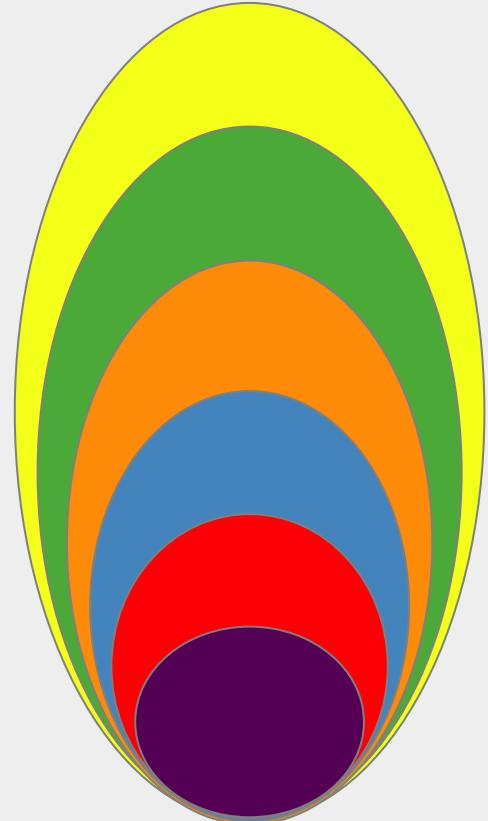


Conduire le changement dans les organisations avec la Spirale Dynamique ©

Sandrine Boiteau & Patrick Manoukian



Qui sommes-nous ?

Sandrine Boiteau :

- Head of Methods and Tools at Sodexo Global IS&T
- Expérience de leader de départements IT dans des groupes à dimension internationale

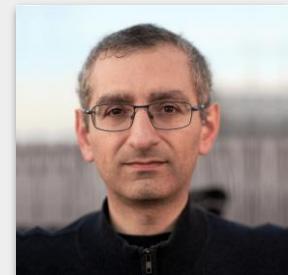


in

Sandrine Boiteau

Patrick Manoukian :

- Agile Tech Lead at Sodexo Global IS&T
- Formateur en développement personnel - membre de :
 - Formations Activ'Conscience <https://www.activ-conscience.fr>
 - Communauté de discussion en ligne <https://forum.transverse.dev>



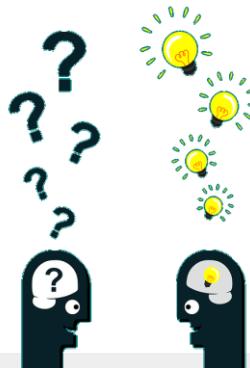
in

Patrick Manoukian



Conduite du changement en Entreprise -> Que d'enjeux!

- ... Réfléchissez à vos expériences...
- 1° Quelle intention initiale motivait un changement pour votre entreprise ?
- 2° Quelles furent les différentes réactions des équipes ?
- 3° Comment faire autrement pour l'adoption du changement ?



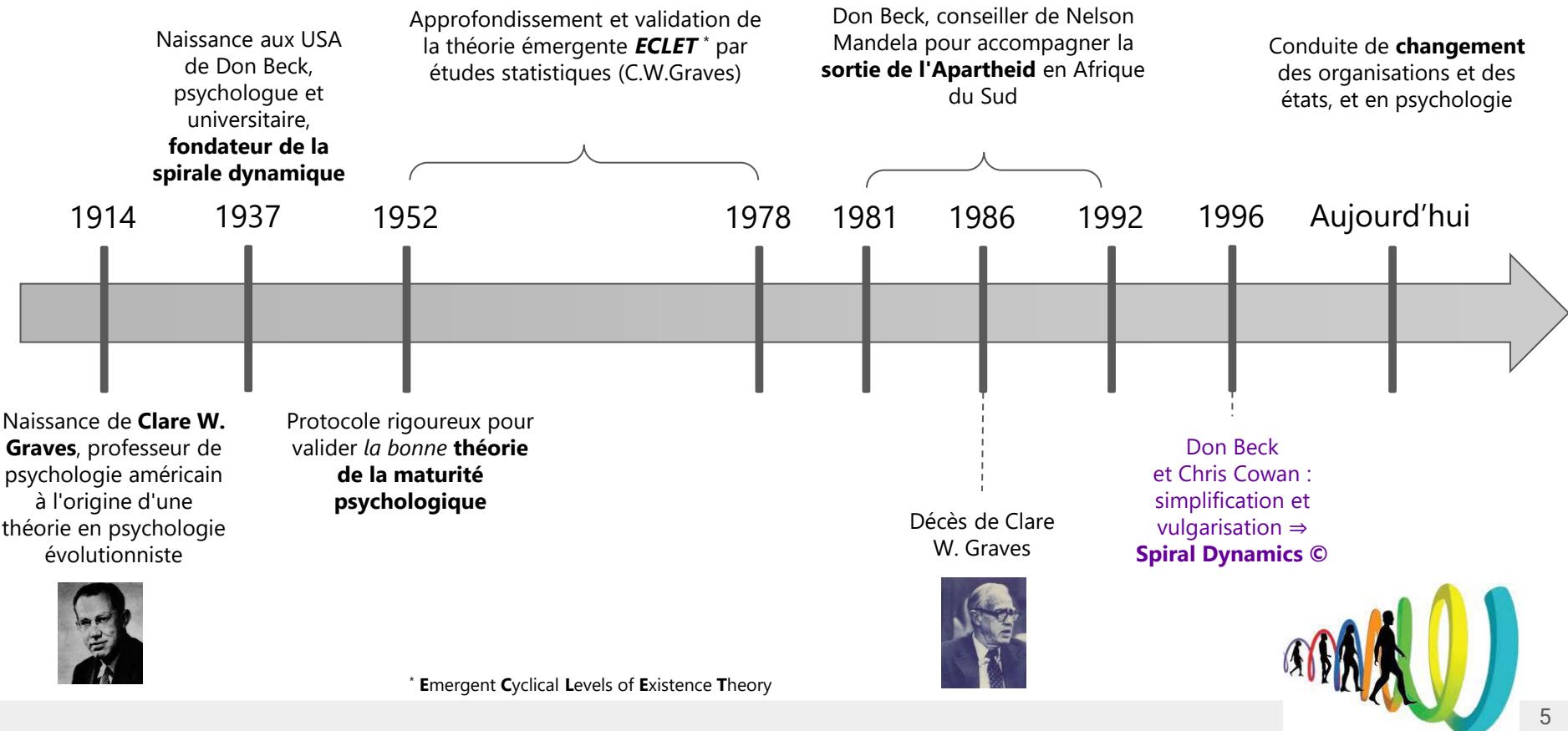
Première partie

Une Grille de lecture !

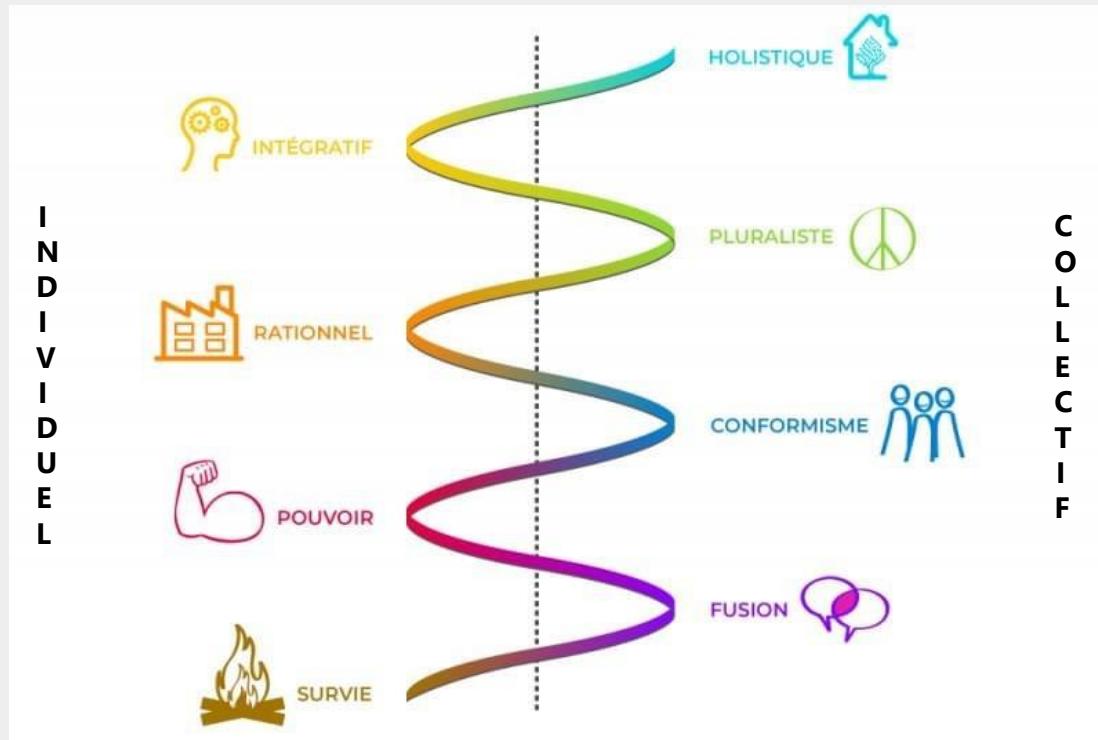
La cartographie des systèmes de valeurs,
basée sur les études de Clare W. Graves et la “Spirale Dynamique”

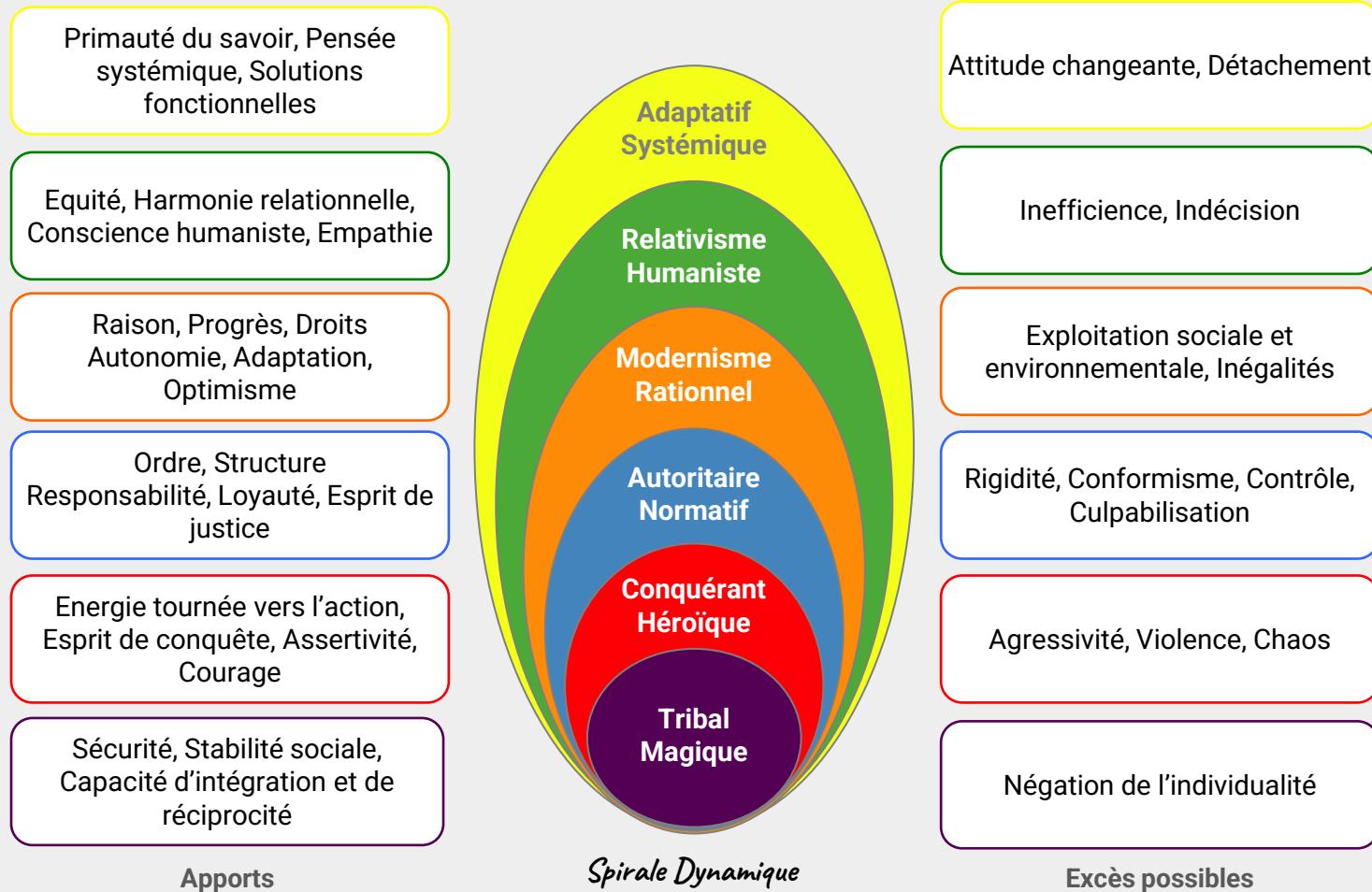


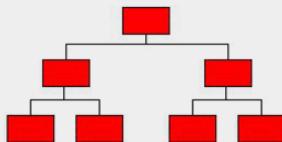
Historique



Des systèmes de valeurs qui se cumulent en Spirale







ROUGE : Guerrier héroïque

"Affirmer son identité"

- Gains -

Assertivité, Courage, Héroïsme

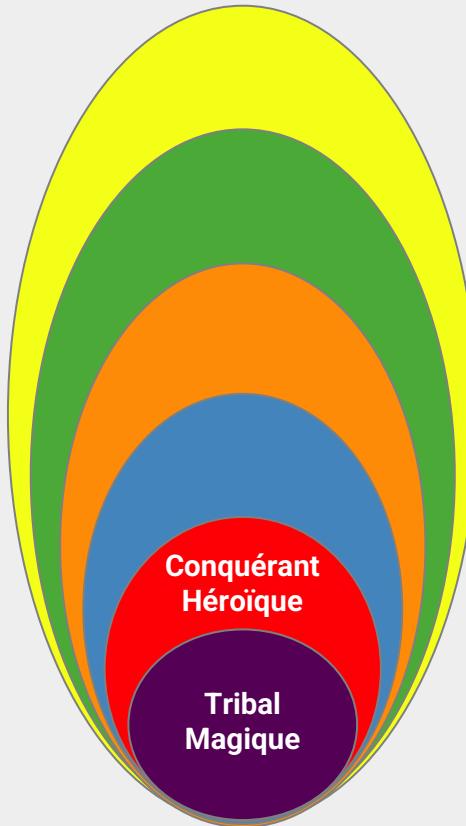
- Communication -

Être direct et ferme avec le Chef

- En Entreprise -

**Défense de son territoire,
imposer son point de vue,
dominer (voire crier) en réunion**

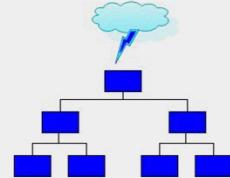
- Limites? -



Temporalité : **- 10 000 → - 6000**

**Exemples : Vikings,
équipe qui a honte de l'échec**

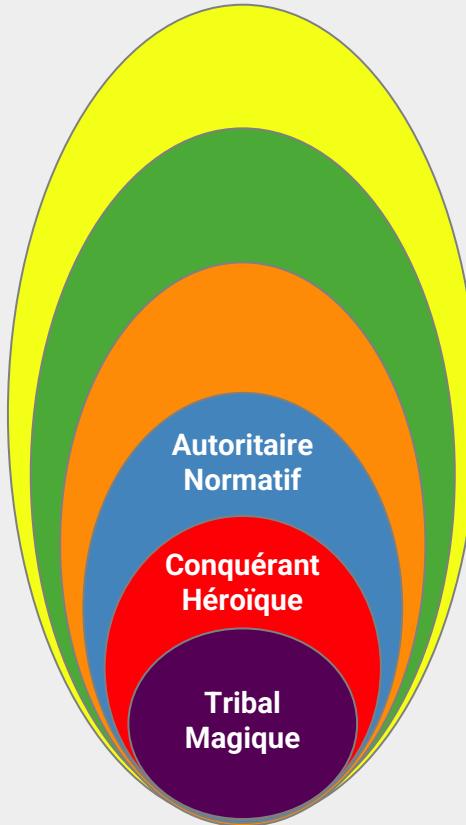




BLEU : Autoritaire normatif

"Dogme, Ordre et sens basés sur l'écrit"

- Gains -
Responsabilité, Ordre, Structure
- Communication -
Suivre la voie hiérarchique
- En Entreprise -
Processus, normalisation, uniformisation
- Limites? -

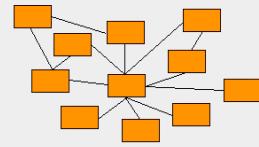


Temporalité : - 6000 → XVème

Exemples : **un état religieux, un gouvernement communiste, la Royauté, une entreprise à la hiérarchie pyramidale, les administrations bureaucratiques**



Système individualiste



ORANGE : Modernisme rationnel

"Raison, science, succès, influence"

- Gains -

**Autonomie, Optimisme,
Dynamisme, Capacité
d'adaptation, Raison**

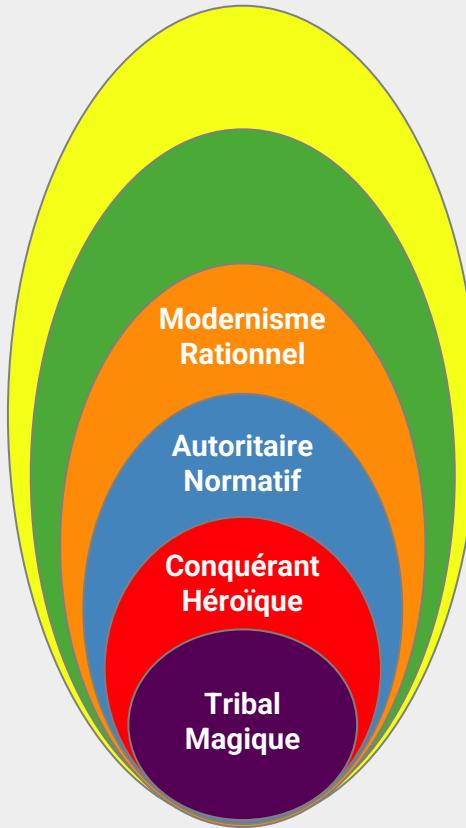
- Communication -

**En constituant des réseaux
avec les centres de pouvoir**

- En Entreprise -

**ROI, KPI, delivery first,
contacter qui est nécessaire
pour avancer**

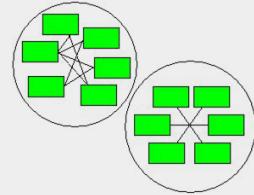
- Limites? -



Temporalité : XVème → XXème

Exemples : **le capitalisme,
industrialisation,
pensée scientifique,
organisation matricielle,
LinkedIn**





VERT : Relativisme humaniste

"Satisfaction émotionnelle, harmonie"

- Gains -

Collaboration, Conscience de soi et des autres, Égalité

- Communication -

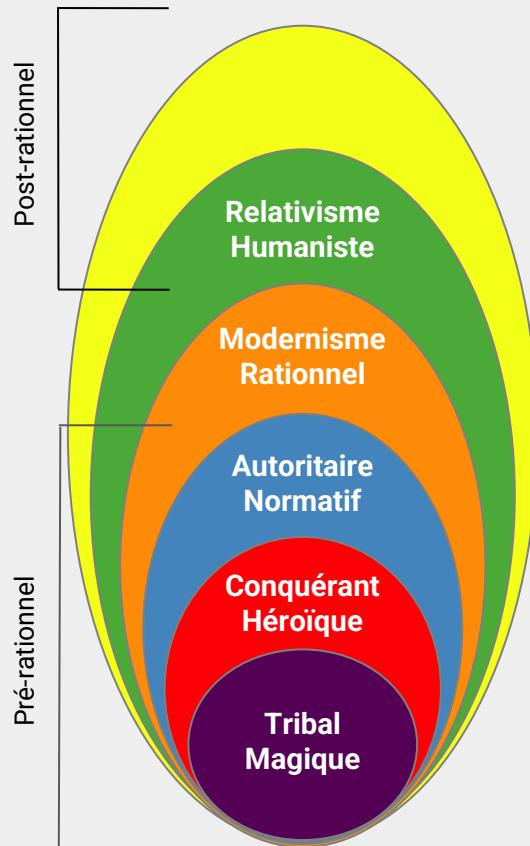
Se connecter, partager avec toute la communauté.

Consensus

- En Entreprise -

Auto-organisation, hiérarchies plates, place pour l'expression émotionnelle

- Limites? -



Temporalité :
Début du XXème → XXIème

Exemples : **Communication Non Violente, décisions au consensus, logiciels libres, wikipédia**



JAUNE : Adaptatif systémique

“Organique, Écologique”

- Gains -

**Acceptation des paradoxes,
Flexibilité, Gouvernance
collaborative et adaptative**

- Communication -

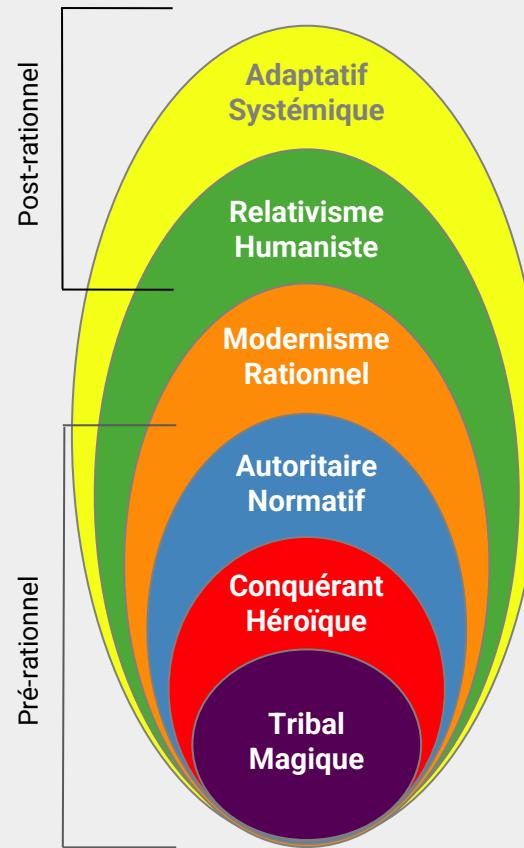
**En donnant de l'information, en
explorant des alternatives.**

Consentement

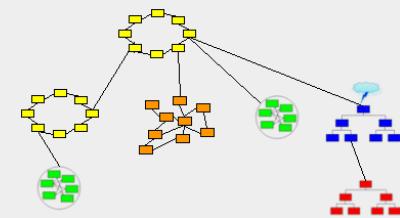
- En Entreprise -

**Optimisation des
fonctionnements locaux via des
principes globaux**

- Limites? -

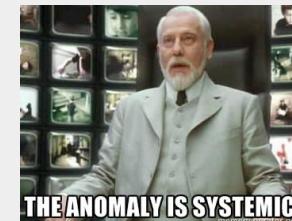


Système individualiste

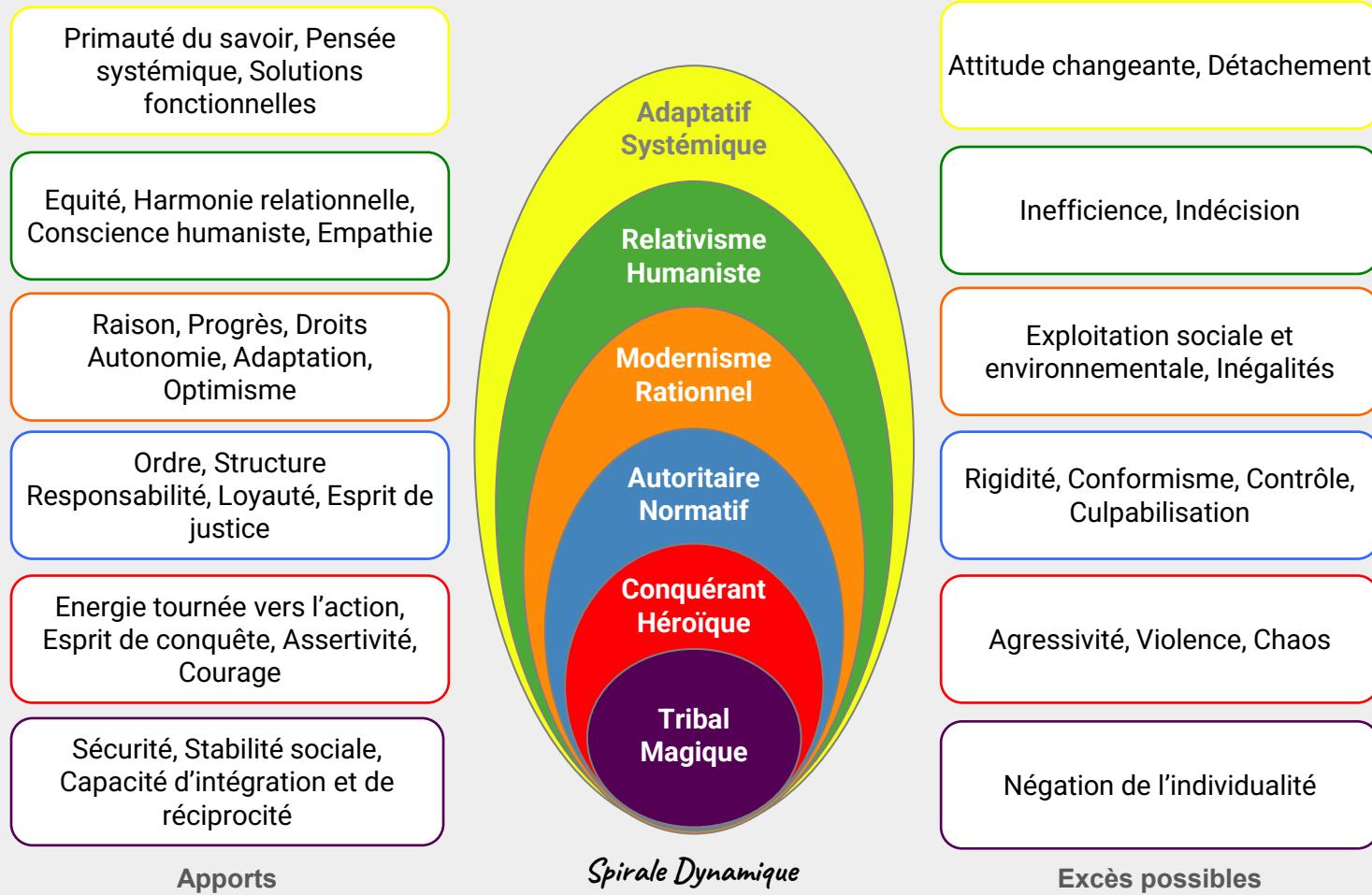


Temporalité :
1970s → XXIème

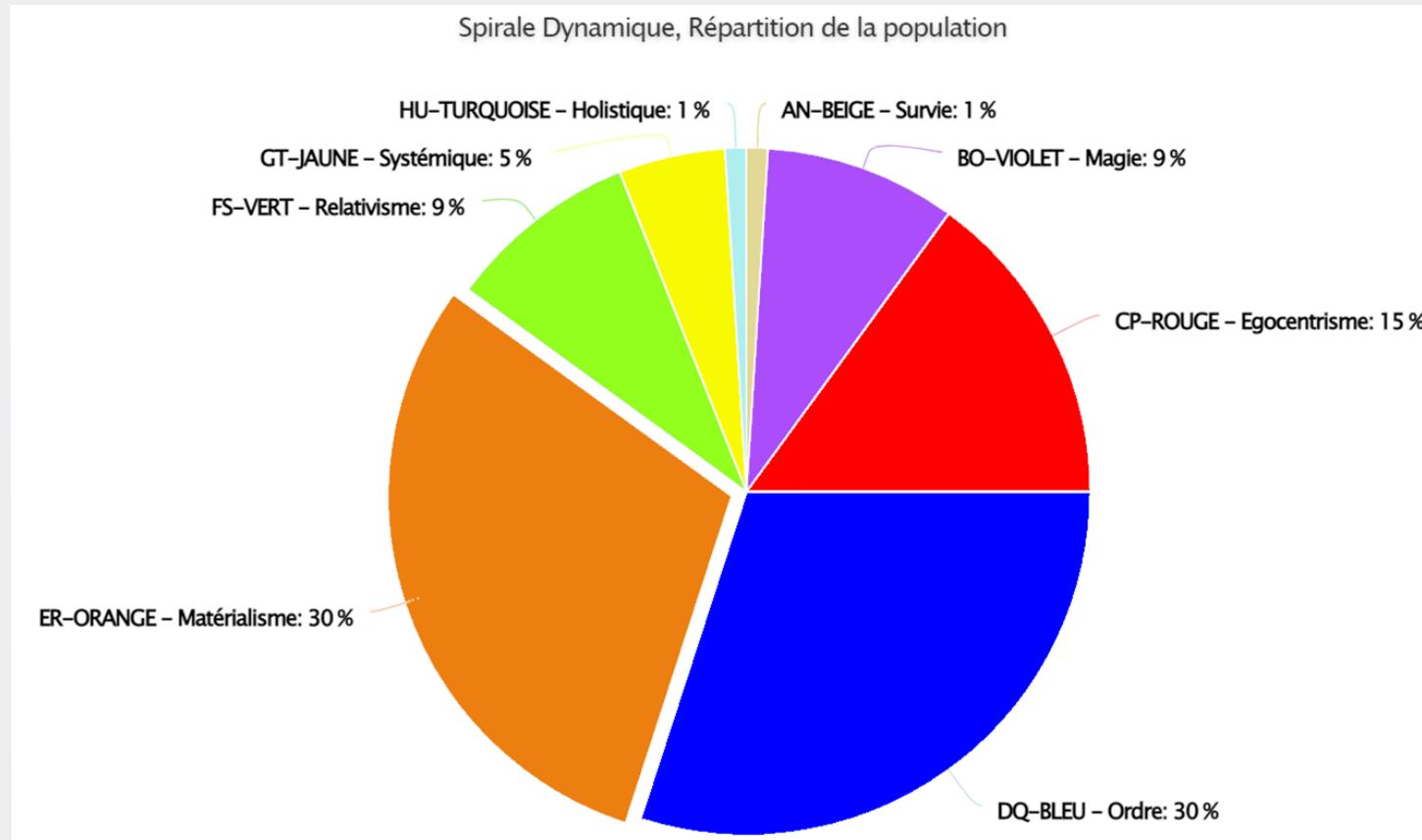
*Exemples : le corps humain,
sociocratie, holocratie,
culture du feedback loop*



THE ANOMALY IS SYSTEMIC
manoukian.net



Résumé des différents systèmes cartographiés à ce jour



Deuxième partie

Cas d'usage aux transformations d'organisation



Principes à prendre en compte dans une transformation

Dans une entreprise *traditionnelle* (fortement hiérarchisée) :

Rouge ⇒ **Bleu** ⇒ **Orange** ⇒ **Vert** ⇒ **Jaune** ?

Au niveau de l'entreprise ? Du service ? De l'équipe ? D'une ou plusieurs personnes ?

Manifeste pour le développement Agile de logiciels

Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

Les individus et leurs interactions
[Communauté, Systèmes]

plus que les processus et les outils
[Prédiction, Ordre, Industrialisation]

Des logiciels opérationnels
[Créer de la valeur maintenant, Fonctionnel]

plus qu'une documentation exhaustive
[Documenter maintenant pour obtenir de la valeur plus tard]

La collaboration avec les clients
[Harmonie, Humanisme]

plus que la négociation contractuelle
[Contrats, Règles]

L'adaptation au changement
[Feedback loop, Systémie]

plus que le suivi d'un plan
[Prédire et figer une Vérité]

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers
[Relativisme]



Cas 1 : Mettre en place un outil de ticketing pour l'entreprise

La direction veut mettre en place un outil de ticketing pour rendre l'entreprise plus performante, mais les équipes considèrent que "c'est du flicage !"

Rouge ⇒ Bleu ⇒ Orange ⇒ Vert

"Ils veulent nous contrôler"

"Le ticketing va nous permettre d'être plus performant"

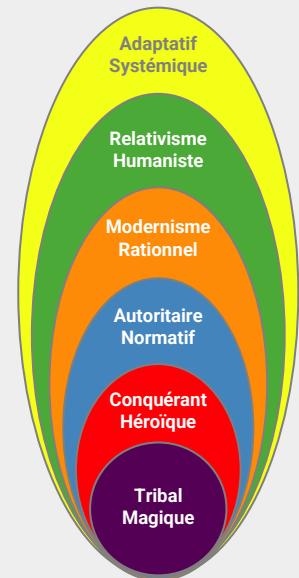
La direction veut mettre en place un outil de ticketing pour rendre l'entreprise plus performante. Mais les équipes ne l'ont pas adopté. Parce que la hiérarchie ne leur avait pas annoncé.

Rouge ⇒ Bleu ⇒ Orange ⇒ Vert

"Mais mon chef n'a pas transmis la procédure"

"Le ticketing va nous permettre d'être plus performant"

Adopter une posture cohérente avec le système à accompagner et non imposer son système



Cas 2 : Mettre en place un outil de Visual Management

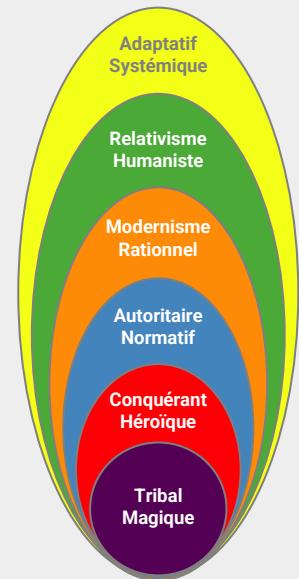
Le département Adoption voulait mettre en place un outil de Visual Management afin de libérer les échanges entre les employés. Mais les équipes ne l'ont pas adopté. Parce que la hiérarchie ne leur avait pas annoncé !

Rouge ⇒ Bleu ⇒ ~~Orange~~ ⇒ Vert

"Mais mon chef n'a pas transmis la procédure"

"Ils vont pouvoir parler entre eux!"

Dans certains cas, passer par la hiérarchie dans une démarche *top-down* afin d'ancrer la collaboration



Cas 3 : Faire profiter d'un eLearning à tous

Une équipe auto-organisée a créé des e-Learnings et a voulu en faire profiter les autres équipes. Mais le département Formation y a vu du désordre et a voulu restructurer l'initiative au sein d'un plan plus global et centralisé.

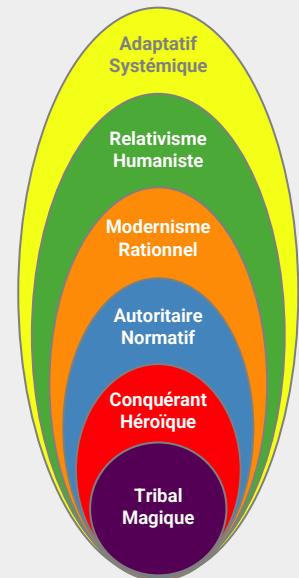
Rouge ⇒ Bleu ⇒ ~~Orange~~ ⇒ Vert

"Si ce n'est pas
cadré, cela va être
le chaos"

"Ils vont pouvoir
s'autonomiser
rapidement"

Chaque département de l'entreprise n'adopte pas forcément une
initiative de la même façon !

Créer plusieurs modes d'adoption pour un même sujet



Cas 4 : Certifier les équipes

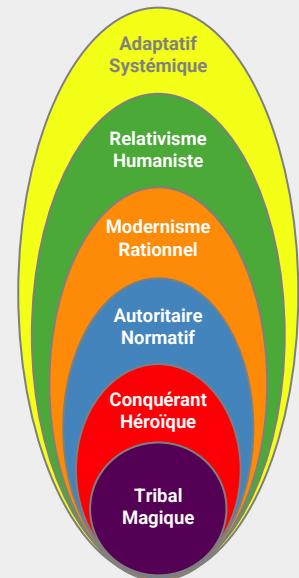
Le centre agile veut mettre en place une certification d'un framework agile reconnu, mais le chef de l'équipe a répondu : "pas besoin, nous savons faire, nous sommes *super agile*"

Rouge \Rightarrow Bleu \Rightarrow Orange \Rightarrow Vert

Je sais faire, je suis
super agile

J'ai la certification de la
méthode agile, donc je
vais leur expliquer

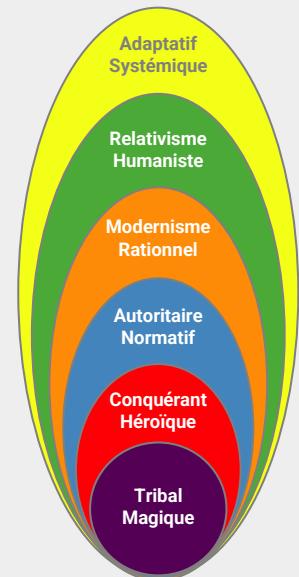
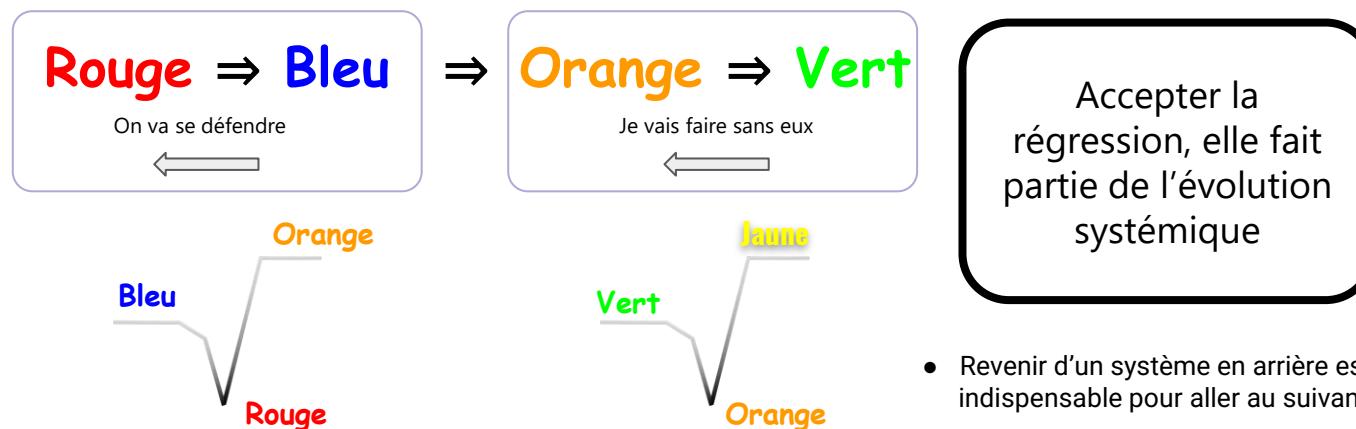
Utiliser un Institut de Certification **extérieur et neutre**
et proposer une formation collective **sans l'imposer**



Cas 5 : Fusionner deux équipes et c'est la régression

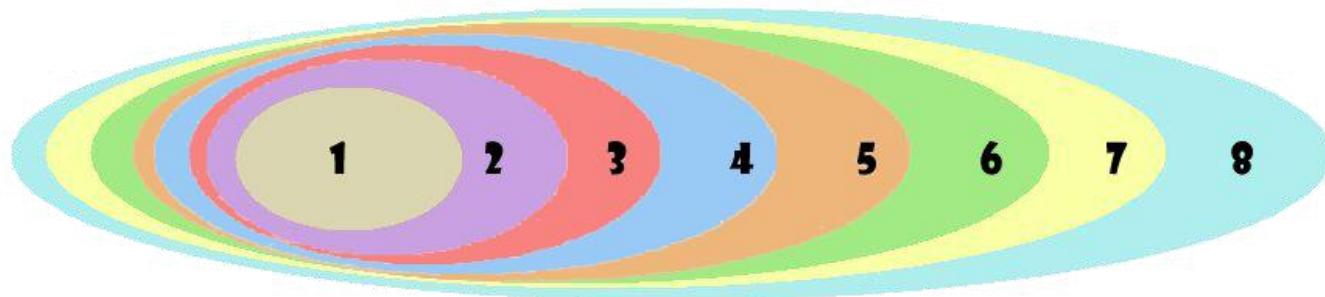
Lors de la fusion de deux services afin de créer une nouvelle Service Unit :

- Une équipe **auto-organisée** fait face à une équipe **hiérarchisée**
- L'équipe **hiérarchisée** se sent attaquée et **se retranche** dans son territoire
- L'équipe **auto-organisée** se sent attaquée, devient **opportuniste** et veut se démarquer comme étant les numéros 1

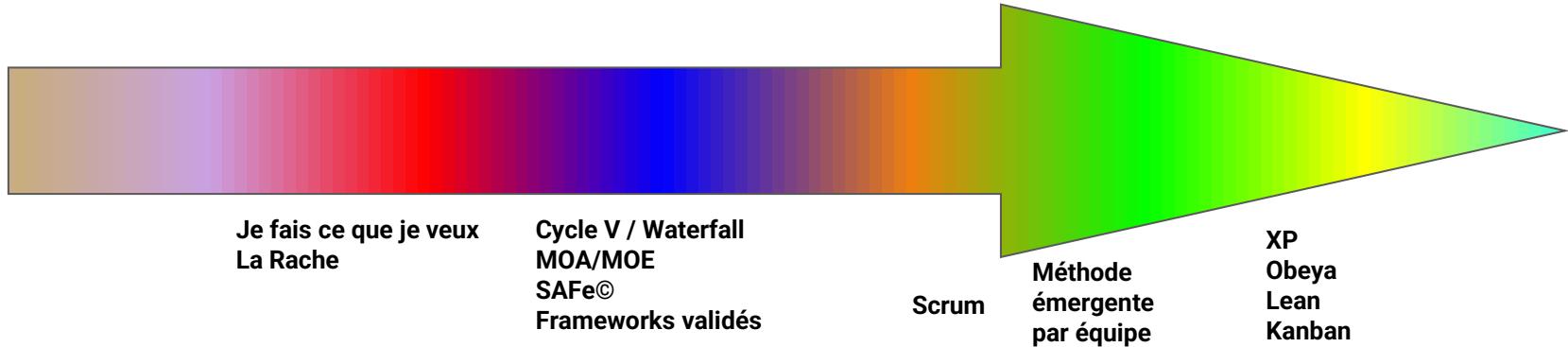


Plusieurs systèmes co-existent au sein d'un même individu ou d'un groupe d'individus

Un individu / Une équipe / Un service / Une entreprise / Une civilisation



Synthèse de plusieurs approches méthodologiques



Modèle de gouvernance **JAUNE**: Sociocratie



Ressources

Questions / Feedback

Liens :

Manifeste Agile : agilemanifesto.org

Extreme Programming : <https://www.agilealliance.org/glossary/xp>

Méthode La Rache : www.la-rache.com

Cycle en V : https://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle_en_V

Comparaison Graves/Maslow : http://humergence.typepad.com/.../graves_and_maslow.html

Formations en France :

Formations Activ'Conscience : www.activ-conscience.fr

Institut Français de la Spirale Dynamique : www.spiraledynamique.com

Livres :

Spirale Dynamique (F&P Chabreuil) : <https://www.amazon.fr/.../2729619283>

The Never Ending Quest [EN] (Clare W. Graves) : <https://www.clarewgraves.com/neq/neq.html>

Rupture Douce (Laurent Sarrazin) : Saison 1 Saison 2 Saison 3

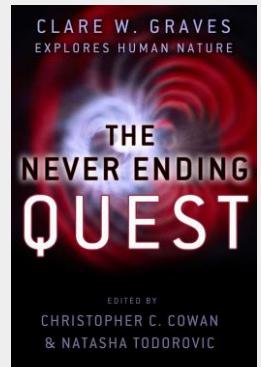
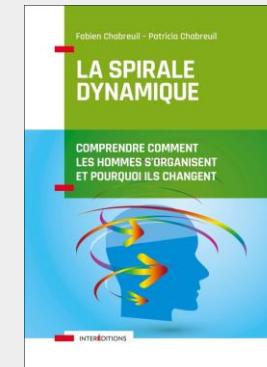
Auteurs :

ECLET : Clare W. Graves

Spirale Dynamique : Don Beck, Christopher Cowan, Fabien & Patricia Chabreuil

Sociocratie : Gerard Endenburg

Systémique : Ludwig von Bertalanffy, Edgar Morin, Joël de Rosnay, Adam Kahane



Crédits photos

Le logo [Activ'Conscience](#) est la propriété de la société Osessence

Logo *Collectif Transverse* : <https://forum.transverse.dev/>

nugroho dwi hartawan "jambulboy" sur pixabay.com : <https://pixabay.com/vectors/questions-man-head-success-lamp-2519654/>

Gerd Altmann "Geralt" sur pixabay.com : <https://pixabay.com/illustrations/strategy-arrows-construction-3224515/>

Photos de Clare Graves :

- <https://www.integratedsociopsychology.net/theory/vmemes/clare-w-graves-research/> - Copyright © NVC Inc
- https://www.clarewgraves.com/source_content/biography.htm

Memes sur memegenerator.net et imgflip.com

Clker-Free-Vector-Images sur pixabay.com : <https://pixabay.com/vectors/spiral-ribbon-green-whirl-swirl-311612/>

"Close" icon by Pixel perfect sur FlatIcon : www.flaticon.com