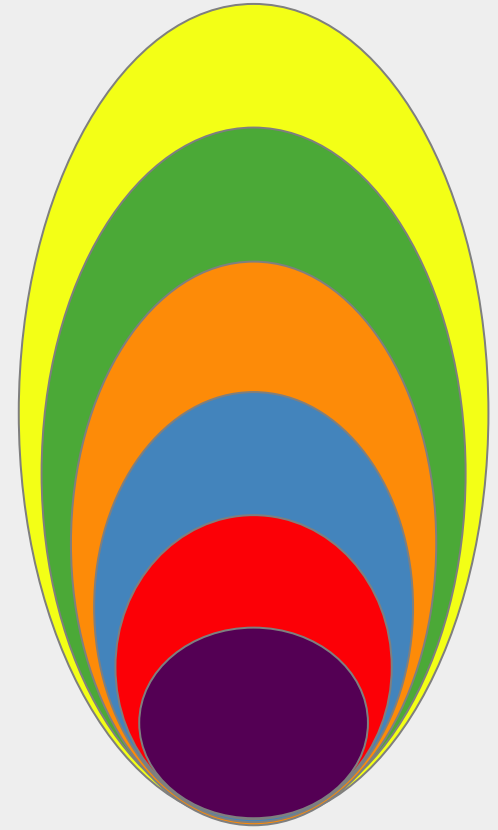


# Conduire le changement dans les organisations avec la Spirale Dynamique ©

**Sandrine Boiteau & Patrick Manoukian**



# Qui sommes-nous ?

## Sandrine Boiteau :

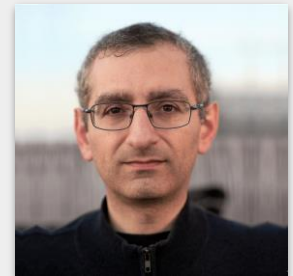
- Head of Methods and Tools at Sodexo Global IS&T
- Expérience de leader de départements IT dans des groupes à dimension internationale



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>



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”

Séquentiel Co-Existence  
**Spiral\_Dynamics**  
Coaching Alignement Agilité Changement  
Systémique Entreprise Mr.Clare\_Graves

# Historique

Naissance aux USA  
de Don Beck,  
psychologue et  
universitaire,  
**fondateur de la  
spirale dynamique**

Approfondissement et validation de  
la théorie émergente **ECLET**\* par  
études statistiques (C.W.Graves)

Don Beck, conseiller de Nelson  
Mandela pour accompagner la  
**sortie de l'Apartheid** en Afrique  
du Sud

Conduite de **changement**  
des organisations et des  
états, et en psychologie

1914

1937

1952

1978

1981

1986

1992

1996

Aujourd'hui

Naissance de **Clare W.  
Graves**, professeur de  
psychologie américain  
à l'origine d'une  
théorie en psychologie  
évolutionniste

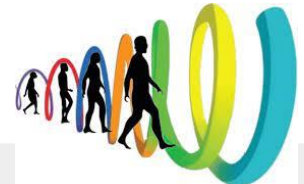
Protocole rigoureux pour  
valider *la bonne théorie*  
**de la maturité  
psychologique**

Décès de Clare  
W. Graves

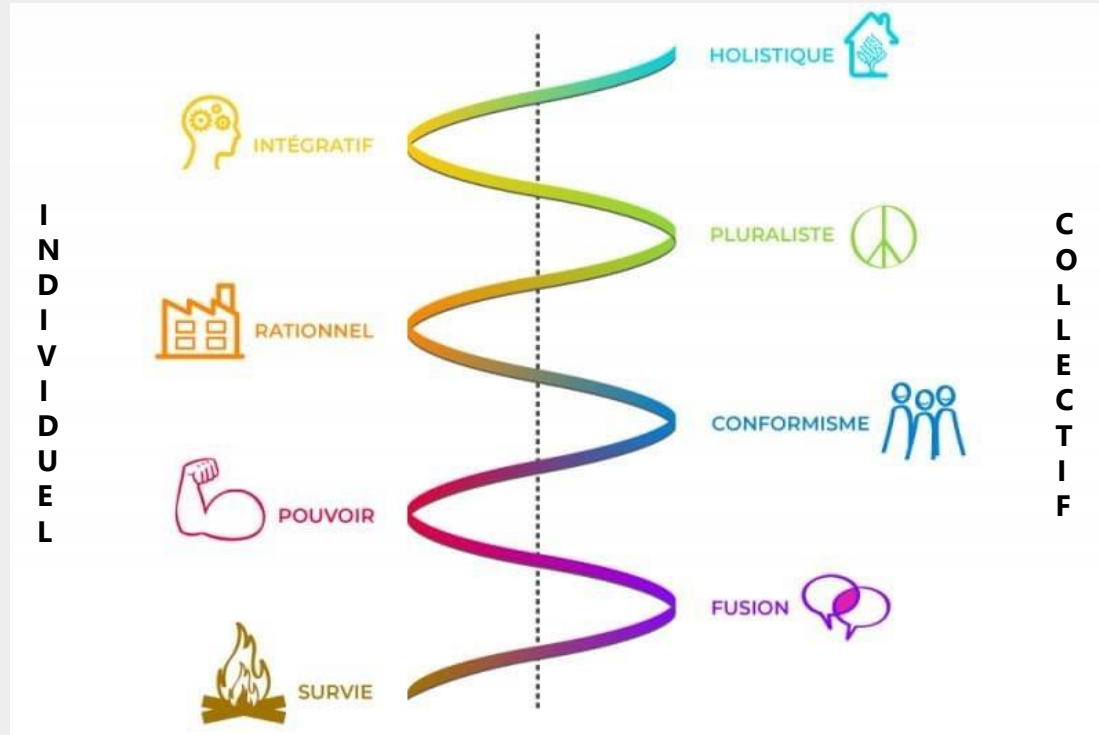
Don Beck  
et Chris Cowan :  
simplification et  
vulgarisation ⇒  
**Spiral Dynamics ©**

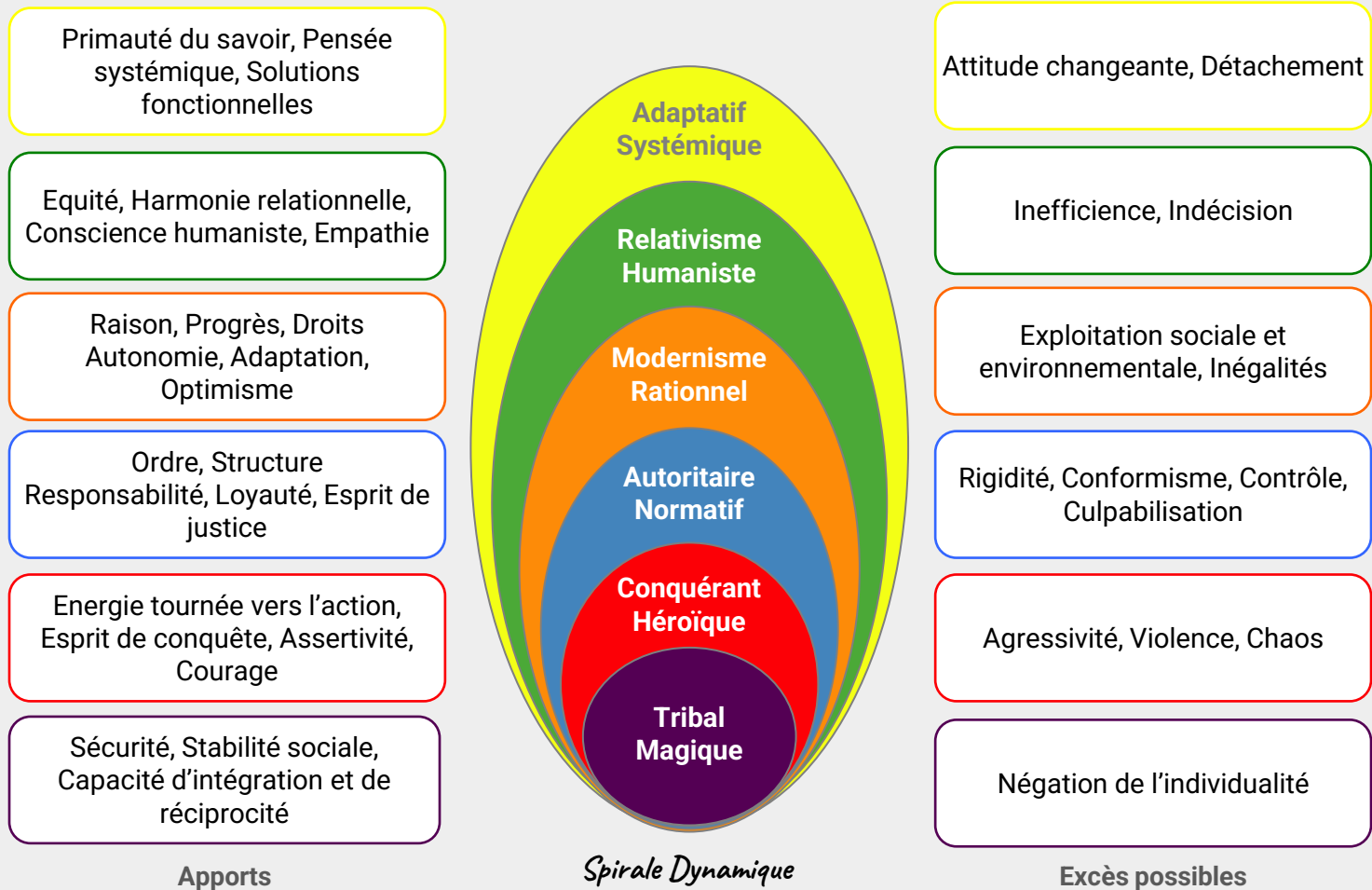


\* Emergent Cyclical Levels of Existence Theory



# Des systèmes de valeurs qui se cumulent en Spirale

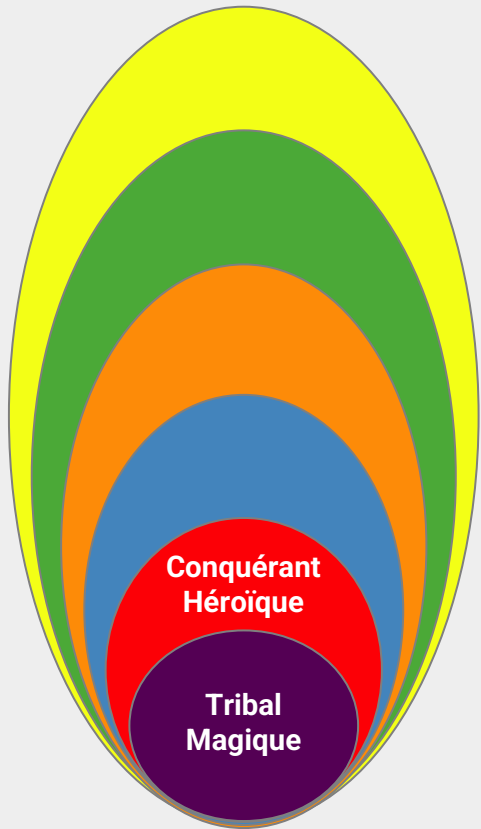




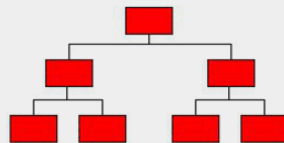
# ROUGE : Guerrier héroïque

"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? -



Système individualiste



Temporalité : - 10 000 → - 6000

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

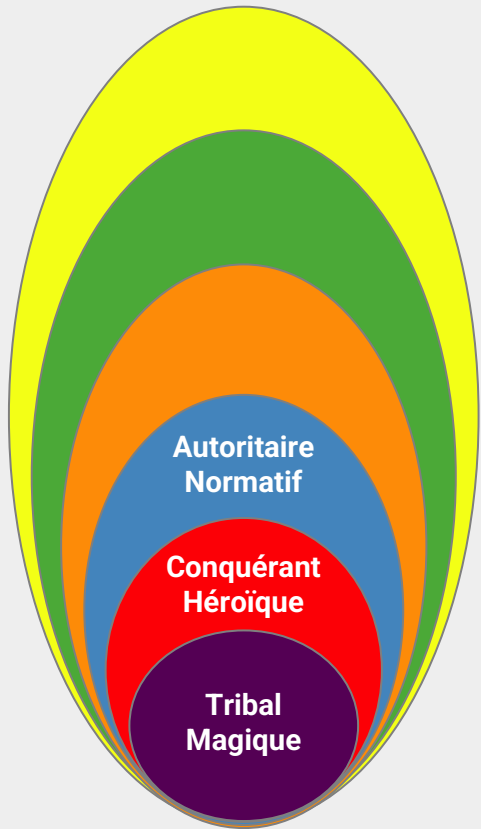




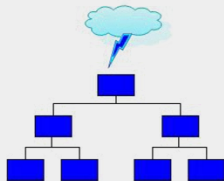
# BLEU : Autoritaire normatif

“Dogme, Ordre et sens basés sur l’écrit”

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



Système collectif



Temporalité : - 6000 → XVème

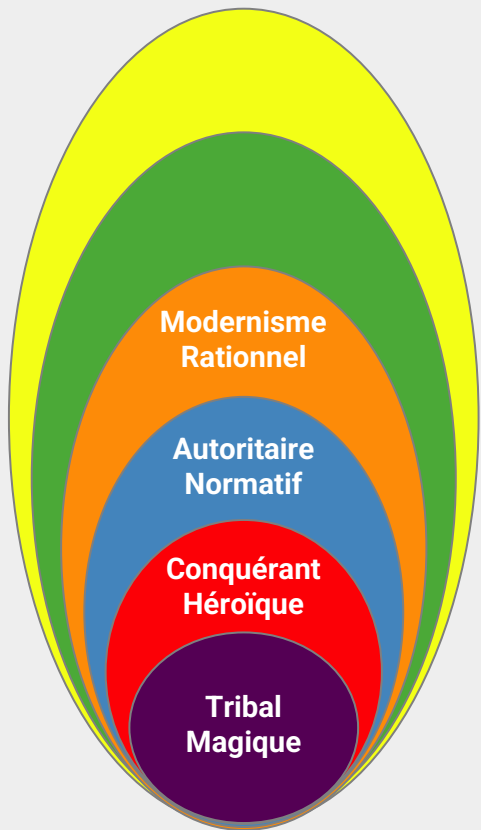
Exemples : un état religieux,  
un gouvernement communiste,  
la Royauté, **une entreprise à la hiérarchie pyramidale**,  
les administrations bureaucratiques



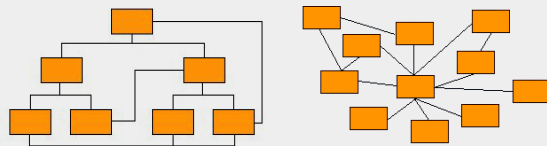
# ORANGE : Modernisme rationnel

"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? -



Système individualiste



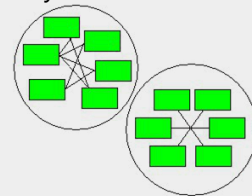
Temporalité : **XVème → XXème**

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



# VERT : Relativisme humaniste

Système collectif



“Satisfaction émotionnelle, harmonie”

- Gains -

**Collaboration**, Conscience de soi et des autres, Égalité

- Communication -

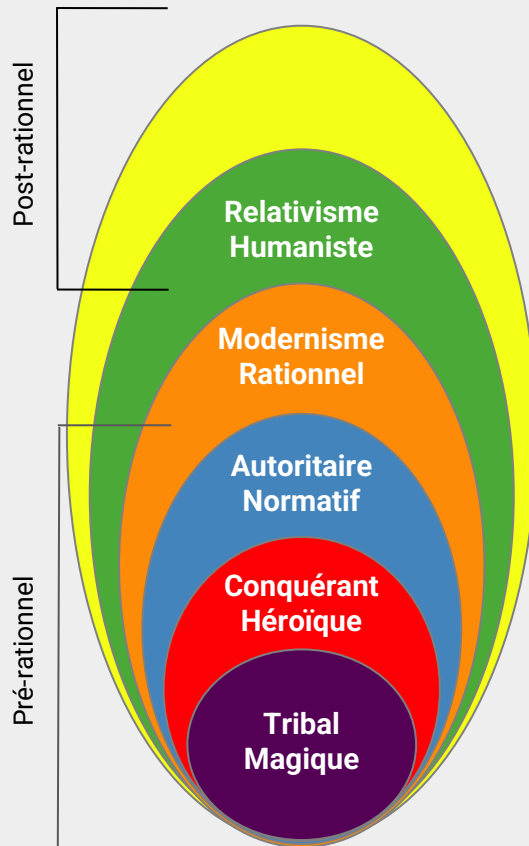
**Se connecter, partager avec toute la communauté.**

**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 -

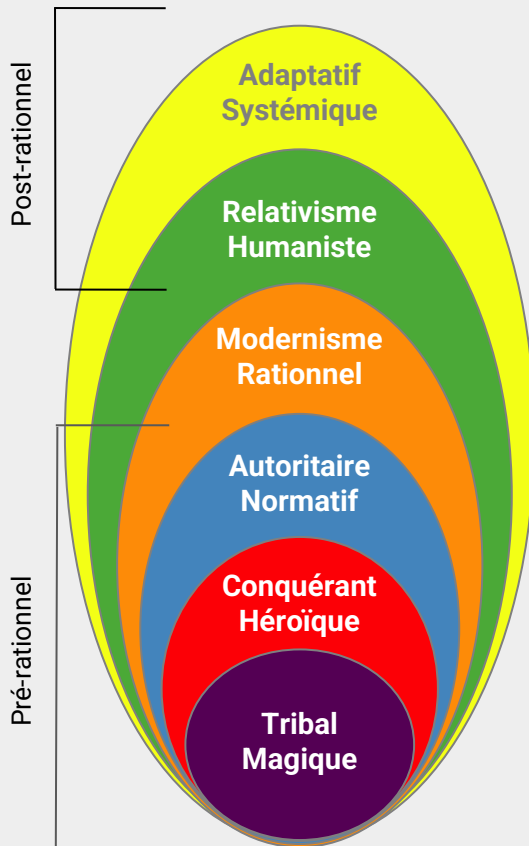
**En donnant de l'information, en  
explorant des alternatives.**

**Consentement**

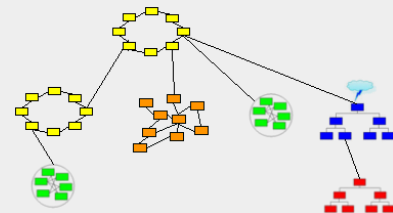
- En Entreprise -

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

- Limites? -

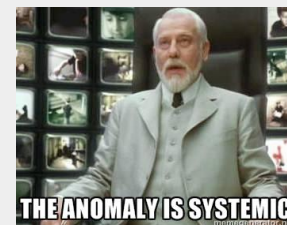


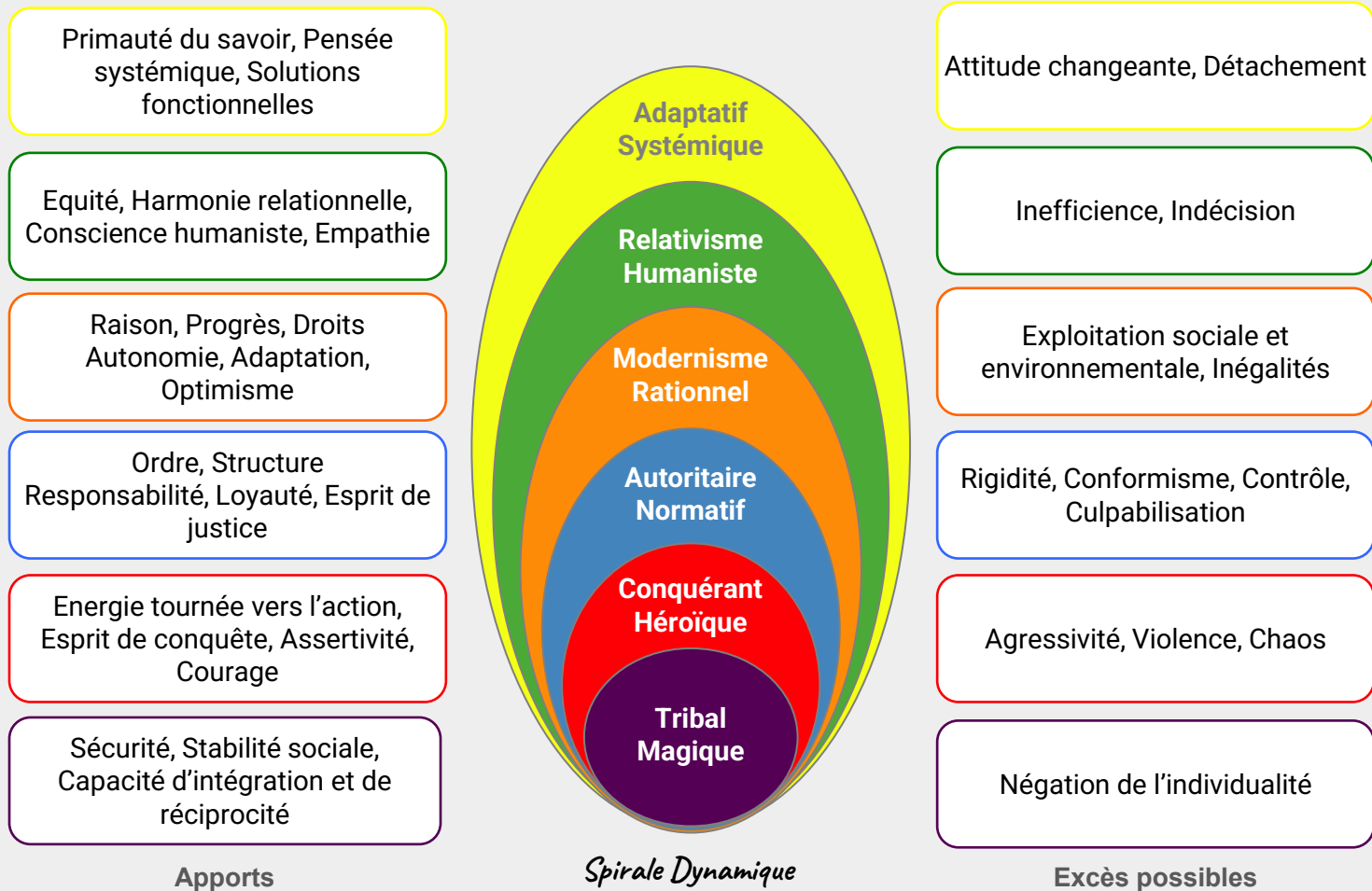
Système individualiste



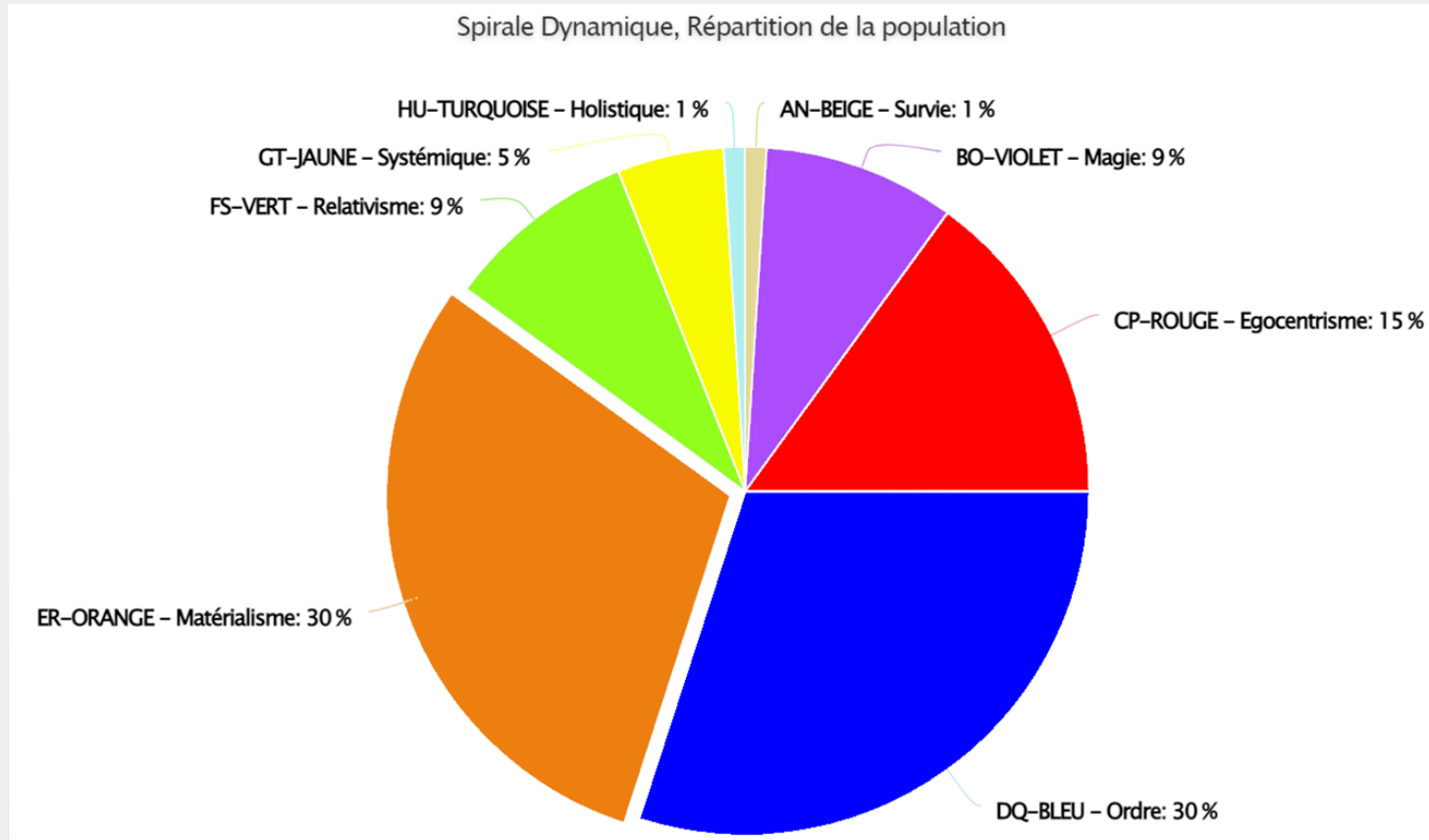
Temporalité :  
**1970s → XXIème**

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





# 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]

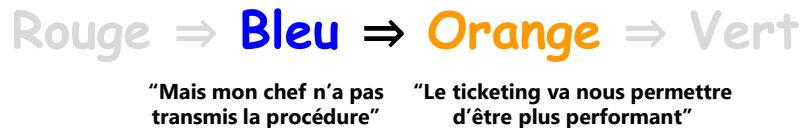


# Cas 1 : Mettre en place un outil de ticketing pour l'entreprise

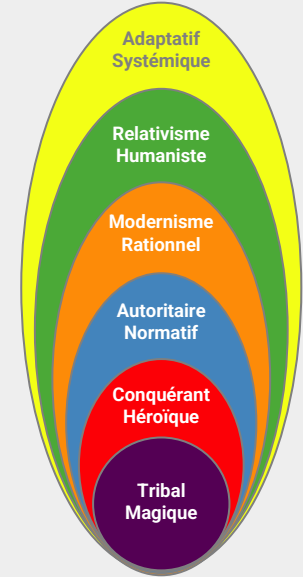
La direction veut mettre en place un outil de ticketing pour rendre l'entreprise plus performante, mais les équipes considèrent que "c'est du flicage !"



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.



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



## Cas 2 : Mettre en place un outil de Visual Management

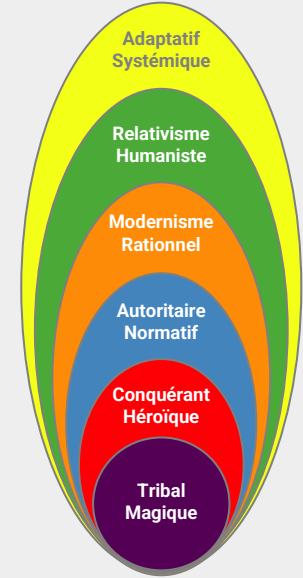
Le département Adoption voulait mettre en place un outil de Visual Management afin de libérer les échanges entre les employés. Mais les équipes ne l'ont pas adopté. Parce que la hiérarchie ne leur avait pas annoncé !

Rouge  $\Rightarrow$  Bleu  $\Rightarrow$  ~~Orange~~  $\Rightarrow$  Vert

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

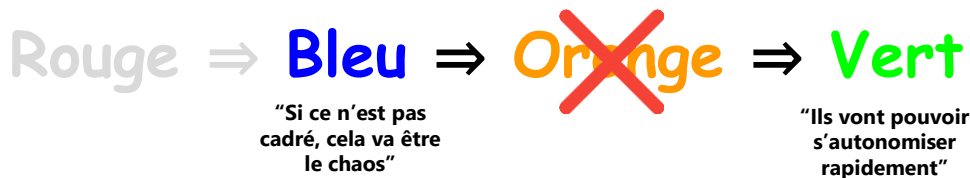
"Ils vont pouvoir parler entre eux!"

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

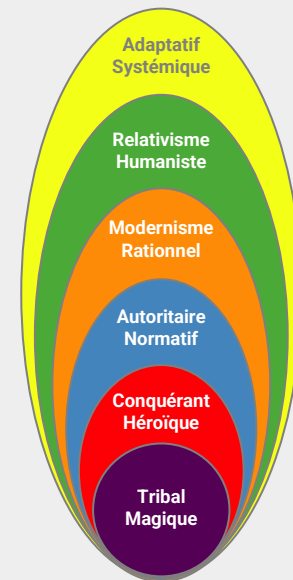


## Cas 3 : Faire profiter d'un eLearning à tous

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.



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

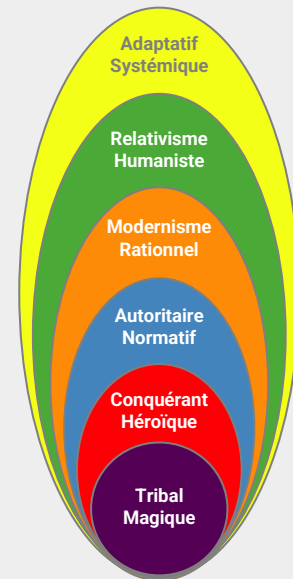
Le centre agile veut mettre en place une certification d'un framework agile *reconnu*, mais le chef de l'équipe a répondu : "pas besoin, nous savons faire, nous sommes *super agile*"

Rouge ⇒ ~~Bleu~~ ⇒ Orange ⇒ Vert

Je sais faire, je suis  
*super agile*

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

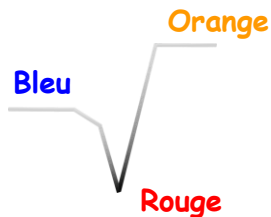
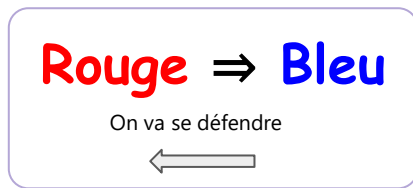
Utiliser un Institut de Certification **extérieur et neutre**  
et proposer une formation collective **sans l'imposer**



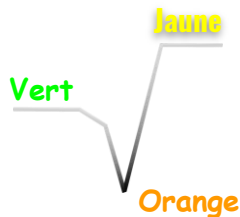
# Cas 5 : Fusionner deux équipes et c'est la régression

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

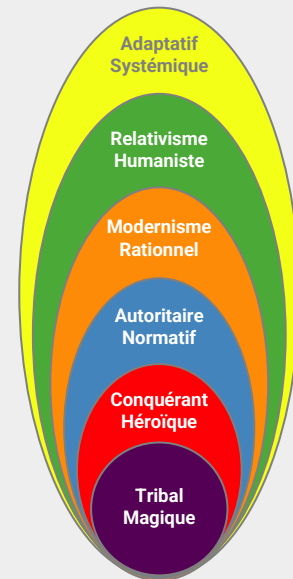


⇒



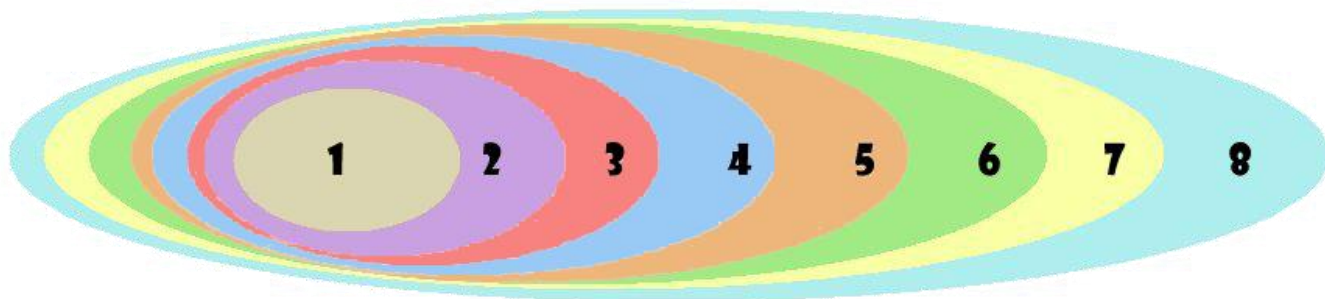
Accepter la  
régression, elle fait  
partie de l'évolution  
systémique

- Revenir d'un système en arrière est indispensable pour aller au suivant
- Un passage par une phase instable voire violente est inévitable

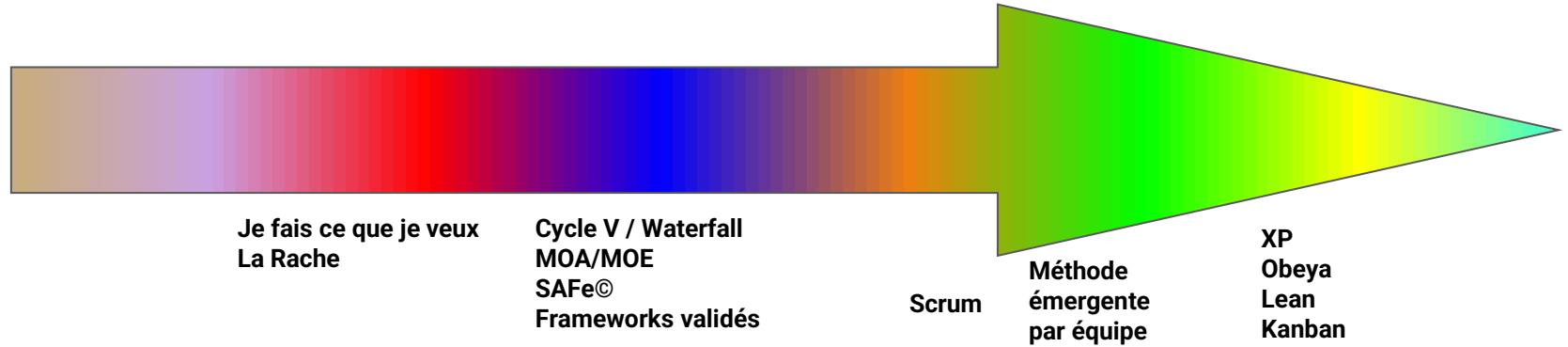


# Plusieurs systèmes co-existent au sein d'un même individu ou d'un groupe d'individus

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



# Synthèse de plusieurs approches méthodologiques



Modèle de gouvernance **JAUNE**: Sociocratie





# Ressources

## Liens :

Manifeste Agile : [agilemanifesto.org](https://agilemanifesto.org)

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

Méthode La Rache : [www.la-rache.com](http://www.la-rache.com)

Cycle en V : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle\\_en\\_V](https://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle_en_V)

Comparaison Graves/Maslow : [http://humergence.typepad.com/\(...\)/graves\\_and\\_maslow.html](http://humergence.typepad.com/(...)/graves_and_maslow.html)

## Formations en France :

Formations Activ'Conscience : [www.activ-conscience.fr](http://www.activ-conscience.fr)

Institut Français de la Spirale Dynamique : [www.spiraledynamique.com](http://www.spiraledynamique.com)

## Livres :

Spirale Dynamique (F&P Chabreuil) : [https://www.amazon.fr/\(...\)/2729619283](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 :

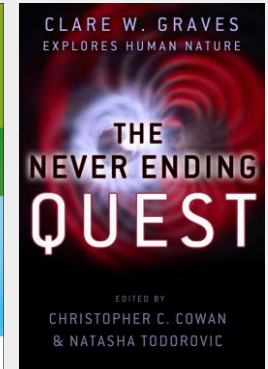
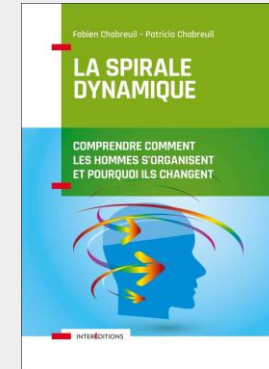
ECLET : Clare W. Graves

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

Sociocratie : Gerard Endenburg

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

## Questions / Feedback



# 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](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](http://www.flaticon.com)