



9 LEVELS® **ORGANISATION**
value systems

12 juillet 2022

analyse actuelle
ORGANISATION
MUSTERORGANISATION OVS
7 Participants



Votre consultant 9Levels:
Rainer Krumm
Eywiesenstr. 6
88212 Ravensburg

T+49 - 751 - 295954 - 21

rainer.krumm@9levels.com

9 LEVELS OF VALUE SYSTEMS (9 NIVEAUX DE SYSTÈME DE VALEURS)

« Mesurez ce qui peut être mesuré, et rendez mesurable ce qui ne peut pas l'être. »

Galileo Galilei

Le modèle 9 Levels of Value Systems décrit le développement de système de valeurs des individus, des groupes et des organisations. Il nous permet d'atteindre un meilleur niveau de compréhension et, surtout, de mettre en évidence certains domaines nécessitant le changement.

Comment une personne s'intègre-t-elle dans une entreprise, comment un département ou une équipe utilise-t-elle ses valeurs guidant l'action dans les tâches? Quels sont les défis que posent l'environnement? Et le marché? À quel point les systèmes de valeurs actuels sont-ils prometteurs? Les défis actuels et futurs peuvent-ils être surmontés avec notre prise de conscience de valeurs et du comportement actuel?

Le modèle 9 Levels est un méta-modèle de valeur, un modèle de développement pour la personnalité et l'évolution des organisations et des cultures.

Pourquoi les valeurs sont-elles importantes ?

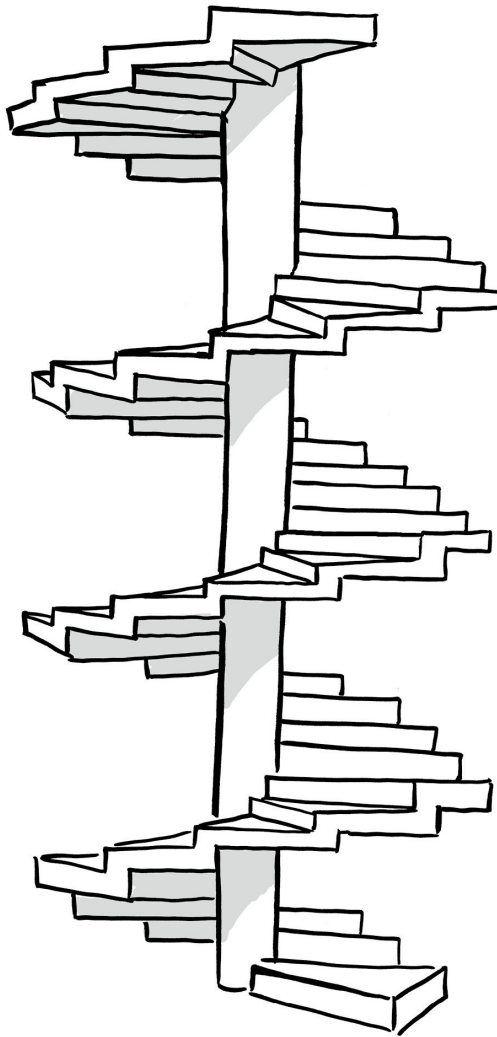
Les valeurs sont les éléments constitutifs d'une culture. Ils définissent le sens et la signification au sein d'un système social (groupe, société, etc.). De nom-

breux modèles se fondent sur les types de comportement des individus ou sur des typologies fixes. Le modèle à 9 niveaux va plus loin : il récupère les valeurs. Une valeur modérée par la culture sert de "ligne directrice" pour un individu, lui permettant ainsi de comprendre et de reconnaître le monde. Celle-ci devient, par conséquent, une hypothèse utilisée pour le développement comportemental. Les valeurs fondamentales guidant le comportement sont analysées et stockées, et contrôlent la pensée et les types de comportement des individus, des départements et des organisations. Les cultures d'entreprise se présentent comme suit :

- Les valeurs guident les personnes
- Les valeurs indiquent les directions
- Les valeurs représentent le fondement des évaluations. Qu'est-ce qui est bien et qu'est-ce qui est mal ?
- Les valeurs accomplies nous rendent heureux et satisfaits
- Les valeurs non accomplies nous rendent malheureux et insatisfaits

Pour comprendre ces systèmes de valeurs et pouvoir les mesurer, nous avons développé trois outils d'analyse sur des bases scientifiques, qui ont fait leurs preuves dans le conseil, le coaching et la formation.

LE MODÈLE 9 LEVELS



LES NIVEAUX DES ORGANISATIONS



1er niveau : BEIGE

Le premier niveau est le niveau le plus fondamental de la vie et de la conscience. Il existe ici tout au plus de petits groupes ou organisations qui assurent une certaine protection et permettent de satisfaire les besoins de base tels que la nourriture, l'eau, la chaleur et la reproduction. Le niveau BEIGE est guidé par l'instinct et agit de manière intuitive.

Il n'existe aucune organisation au niveau BEIGE. À ce niveau, il est incapable de former des systèmes sociaux ou des formes organisées de vie. Même lorsque les entreprises viennent à exister, les systèmes de valeurs développés précédemment l'emportent sur tous les autres.



2ème niveau : POURPRE

Le deuxième niveau représente une communauté avec un patriarce, un chef comme leader. La communauté assure la protection, la sécurité et le sentiment très important d'appartenance. C'est le niveau des ancêtres, dans le sens de groupe, de famille, de clan - de nos jours, nous avons des clubs, des fraternités et des petites entreprises.

Les entreprises du niveau POURPRE ont tendance à avoir peu d'employés et sont gérées par un directeur qui agit en tant que patriarce. Cela inclut, par exemple, les entreprises familiales qui sont dirigées par une seule personne. Les clients de ces petites entreprises sont généralement des particuliers ou des petites entreprises. L'entreprise est très régionale, et à proximité, il existe une source d'achat de biens ou services vendus. Il est très important que tout soit coordonné et s'harmonise parfaitement. Les attentes du directeur général à l'égard des employés sont comparables à la situation des petites entre-

prises d'il y a un siècle : l'identification à l'employeur est attendue au même titre que la loyauté et le sacrifice absolus. Les employés sont fortement impliqués dans les activités de l'entreprise, mais en dernier ressort, c'est la parole du patron qui s'applique et ses décisions finales ne sont pas remises en question. Le bien-être des employés et leur soutien sont tout aussi importants tout long de l'activité. Les mesures nécessaires à la mise en œuvre de cette sauvegarde ne sont ni énoncées, ni fixes, ni écrites. Elles sont simplement basées sur l'implicite. La hiérarchie de l'entreprise au niveau POURPRE est divisée en un maximum de deux niveaux, avec le patriarce au sommet, suivi du deuxième niveau où des structures solides montrent le domaine de responsabilité de chaque employé. Bien qu'il y aurait un personnel supplémentaire à un niveau hiérarchique inférieur, aucune responsabilité n'y est définie. Le personnel est plutôt employé en fonction de ses qualifications. Dans les grandes organisations, il existe des domaines de responsabilités clairement définis, même dans le niveau le plus bas, tel que les achats. Pour les organisations de ce niveau, il n'est pas important d'être le leader dans un domaine. Ce qui est crucial, c'est de préserver la position occupée actuellement.

Les valeurs suivantes décrivent le niveau POURPRE :

- la tradition
- les liens sanguins
- les coutumes
- la transmission des traditions
- la patrie
- les rituels
- le respect des tabous
- l'obéissance
- la sécurité
- la conscience du magique et du mystique
- la protection
- la volonté de faire des sacrifices
- l'engagement
- l'hospitalité
- le désir d'époques archaïques et de magie
- le sentiment d'appartenance
- l'habitude
- l'assurance de l'existence continue
- la conformité

LES NIVEAUX DES ORGANISATIONS



3ème niveau : ROUGE

Le troisième niveau représente la conquête et la domination sur de nouveaux territoires. Les personnes de ce niveau se distinguent par la recherche du pouvoir, de l'indépendance et d'une réputation, ainsi que par la confiance en sa propre chance, ses forces et ses capacités. Les ressources sont utilisées à des fins personnelles et, indépendamment des pertes.

Les individus du niveau ROUGE peuvent rapidement prendre l'initiative et semblent souvent puissants et innovants. Le succès personnel est travaillé de manière égocentrique, avec confiance en soi et de manière ambitieuse. Les choses sont décidées de manière impulsive, en faisant confiance aux compétences personnelles, à l'opportunité qui se présente et à l'effet d'une forte personnalité. Au sein d'un groupe, les gens de ce niveau luttent pour le respect, l'estime et l'admiration ; la communauté elle-même est utilisée plutôt pour servir les intérêts personnels de chacun que pour la coopération. Les règles et les lois sont peu reconnues ou respectées.

Les entreprises du niveau ROUGE se trouvent là où l'objectif est d'ouvrir de nouveaux marchés ou obtenir une suprématie dans un marché devenu plus étroit. Ils se concentrent principalement sur la production de masse rentable de biens ou de services qui ne nécessitent pas d'investissements importants, voulant être le leader incontesté et gagner en notoriété avec des produits bon marché. Pour ces entreprises, il est également important, d'être et de rester indépendant. Avec le bon leader à la tête, qui est pleinement respecté et estimé par leurs employés, cet effort va payer à coup sûr. Il y a un fort désir de faire partie de l'organisation et de pouvoir en tirer des avantages personnels à travers le poste qui l'accompagne. Même la conscience d'avoir du pouvoir sur les autres stimulent considérablement la réussite au sein d'une entreprise du ni-

veau ROUGE. Pour un dirigeant d'une entreprise de ce niveau, il est important de consolider et de défendre sa position contre les menaces intérieures et extérieures. Tout comme dans le niveau POURPRE, il n'y a ni stratégies écrites, ni objectifs à long terme et durables. Chacun sait ce qu'on attend de lui. Une entreprise du niveau ROUGE a souvent de nombreux employés qui peuvent être facilement et rapidement remplacés. Dans la structure hiérarchique, chaque manager a son propre personnel qui effectue un travail similaire à celui de ses pairs et qui, par conséquent, est interchangeable. Le manager tire ses propres avantages de la collaboration et exploite volontiers ses « subordonnés », tout en leur permettant de s'impliquer dans les activités de l'entreprise. Non seulement les employés se sentent impliqués, mais ils se considèrent comme faisant partie de l'entreprise parce que tout le monde s'efforce d'atteindre les mêmes objectifs. La rapidité, l'esprit et l'affirmation de soi sont les caractéristiques des entreprises du niveau ROUGE.

Les valeurs suivantes décrivent le niveau ROUGE :

- l'assurance
- le pouvoir
- le courage
- la confiance en soi
- le prestige (respect, admiration, peur)
- l'honneur
- l'agression
- la force
- l'impulsivité
- la domination
- l'indépendance
- la conquête, par ex. de nouveaux marchés
- l'exigence de respect
- l'existence orientée, l'égoïsme, la pensée concrète
- le courage
- le succès personnel
- gagner à tout prix
- l'admiration de soi
- éviter la « honte »

LES NIVEAUX DES ORGANISATIONS



4ème niveau : BLEU

Les personnes ordonnées qui considèrent que les droits, la loyauté et la vérité sont importants se trouvent au niveau BLEU. Les gens du niveau BLEU se distinguent par un sens aigu du devoir et de la discipline. Au niveau BLEU, les gens se considèrent comme faisant partie d'un système de réglementation qui comprend des structures et des responsabilités claires qui guident leur mode de vie et leur actions. L'identité s'obtient par le collectif. Les règlements, les lois et les responsabilités qui prévalent apportent un soutien et une protection. Accepter l'ensemble du groupe ou de l'organisation sans poser de questions est une évidence.

Les entreprises au niveau BLEU sont solidement implantées sur des marchés qui existent depuis longtemps et qui leur procurent un certain degré de sécurité. L'accent n'est pas mis sur la croissance rapide parce que l'entreprise a déjà établi sa position. Les produits fabriqués sont généralement complexes et exigent des niveaux élevés de précision et de fiabilité - idéal pour la manière de pensée du niveau BLEU. À ce stade, les règles des organisations sont définies de telle manière à pouvoir être mises en œuvre universellement et à fournir une sécurité importante. Cela suppose une augmentation du nombre de spécialistes d'un domaine de responsabilité particulier, capables de répondre à 100 % aux exigences. Un aspect important pour les entreprises du quatrième niveau est que tout est produit en interne, ce qui ne peut être fait que parce qu'une marque, s'est déjà fait un nom sur le marché. Tout le monde maintient la même approche au sein de l'organisation : tout est fait sur la base de règles établies, qui sont définies, par exemple dans les instructions de travail, les manuels d'utilisation et les normes de qualité. Néanmoins, il n'est pas toujours facile pour les employés du niveau BLEU de reconnaître les liens exacts en raison de l'abondance d'indicateurs. Cependant, les processus documentés permettent l'accès à n'importe qui - rien n'est discuté, encore moins mis en œuvre, derrière des portes closes. Dans une organisation BLEUE personne ne pense à agir au-delà de ses limites. De même, personne ne s'attendrait à cela, ni même n'en voudrait. Les gens se sentent à l'aise dans leur entreprise, ap-

précient la sécurité et la commodité de ne pas avoir besoin d'aller trop loin. Ils n'ont aucune raison de chercher d'autres possibilités d'emploi. La stratégie d'une entreprise du niveau BLEUE a pour objectif de sécuriser l'entreprise elle-même et sa taille. Cependant, il n'existe souvent pas de procédures clairement définies pour l'élaboration de mesures pour la mise en œuvre de cette stratégie. Les décisions sont plutôt discutées directement par la direction. La participation des employés n'est pas une option. Les processus internes de l'entreprise sont clairement séparés, ce qui signifie qu'un plus grand nombre de personnes peuvent y être impliquées, bien que chacun ait son propre sous-domaine dont il est responsable. L'entreprise démontre que ses employés sont importants en augmentant continuellement les salaires. En retour, les entreprises peuvent s'attendre à ce que leurs employés restent loyaux. Il existe un soutien informatique étendu pour de nombreux processus et domaines. Cependant, une mauvaise intégration de systèmes informatiques différents et parallèles peuvent être un problème classique au sein des entreprises du niveau BLEU.

Ce niveau fait penser aux organisations administratives classiques avec l'image typique de fonctionnaires bien habillés derrière leurs bureaux étincelants. D'autres exemples d'organisations de ce stade sont les centres de formation, les bureaux, les banques et les compagnies aériennes.

Les valeurs suivantes décrivent le niveau BLEU :

- le devoir
- la qualité
- la loi et l'ordre public
- la discipline
- la culpabilité et l'innocence
- la stabilité
- la loyauté
- l'ordre
- la fiabilité
- le contrôle
- la vérité
- la patience
- la conformité aux règles
- le rang et le statut
- la clarté
- le respect de la hiérarchie
- la justice
- la sécurité
- les titres

LES NIVEAUX DES ORGANISATIONS



5ème niveau : ORANGE

Au cinquième niveau, le succès, la préservation et la propagation de la prospérité atteinte sont clairement au centre de l'attention. Le développement et l'amélioration de la performance sont fortement liés à l'orientation des processus et des objectifs. Néanmoins, le niveau ORANGE ne perd pas de vue l'ensemble. Le succès individuel ne se fait pas nécessairement aux dépens des autres. La coopération se caractérise par un accord sur les objectifs.

Dans un environnement d'entreprise du niveau ORANGE, le marché est saturé. Un marché de la demande est créé et des innovations s'imposent dont les cycles sont de plus en plus courts. Les entreprises sont donc soumises à une pression constante avec des coûts croissants et la nécessité d'améliorations permanentes. Pour garantir ce dernier aux clients, l'accent est mis sur les compétences de base et la gestion de la relation client (GRC) sophistiqué - notamment parce que les entreprises de ce niveau souhaitent fidéliser leurs clients à long terme. Par conséquent, pour éviter que les coûts ne s'élèvent jusqu'à des niveaux insoutenables, l'accent est mis sur la gestion allégée et l'augmentation de l'efficacité. Les produits eux-mêmes deviennent plus complexes, ce qui est contrôlé de manière optimale par une gestion interne bien organisée. Les ventes sont actives et fortes et la gestion est mise en place pour fonctionner de manière optimale et stratégique. En outre, les partenariats avec les fournisseurs et d'autres groupes ou organisations, par exemple, fonctionnent bien. Cela clarifie à quel point cette attitude à l'égard de la coopération diffère du niveau BLEU: toute personne qui était encore considérée comme un « fournisseur simple » est élevé au rang de partenaire au niveau ORANGE. Les employés de ces entreprises font tout ce qui est en leur pouvoir pour que leur employeur se porte bien. Ceux qui réussissent à travailler pour une entreprise qui a gagné une bonne réputation sur le marché ont tout autant de succès. Les employés ORANGE s'identifient fortement à leur employeur et, par conséquent, ont une forte orientation client et marché, ce qui est une bonne chose parce qu'on attend de chaque individu qu'il pense et agisse en entreprise. Quel que soit le niveau de la hiérarchie que l'on examine, toutes les personnes sont extrêmement orientées vers un but et s'efforcent d'obtenir une plus grande responsabilité. Le sens du devoir et la capacité d'agir se transmettent dans les processus de travail. La « vision d'ensemble » que l'on peut trouver partout est également responsable de l'ouverture de la communication et de son bon fonctionnement à travers les divisions. Comme les entreprises du niveau ORANGE cherchent toujours à accroître leur succès, une approche stratégique est très importante. Les employés sont naturellement impliqués dans cette procédure

et reçoivent des outils efficaces qui facilitent et accélèrent les processus et leur permettent de mettre en œuvre les objectifs communs. À ce niveau, la hiérarchie elle-même est maintenue très plate et rationalisée, ce qui facilite également la vue d'ensemble des processus internes de l'entreprise. Les zones de traitement sont séparées et traitées de manière efficace et optimale. D'autres approches sont également discutées au-delà de son propre domaine de responsabilité, ce qui favorise une bonne intégration des départements. Une administration étendue devient inutile en raison de l'organisation de projet de haute qualité, qui est orientée marché et client dans chaque fonction. Ainsi, l'administration est relativement maigre dans les entreprises à ce niveau. De nouveaux objectifs sont fixés presque chaque année pour les employés. Cela sera suivi d'un perfectionnement du personnel, d'ajustements salariaux et d'éventuelles promotions. Les processus sont soutenus par des mesures qui sont déterminées et évaluées à l'aide de l'informatique. Le tableau de bord équilibré acquiert une signification importante grâce à des approches de mesure, de documentation et de contrôle de tout, garantissant ainsi un processus sans heurts. Une autre caractéristique importante des entreprises du niveau ORANGE est la stratégie win-win constamment mise en pratique. Le partenariat est considéré comme équivalent dans une relation d'affaires, ce qui met en avant un équilibre absolu des intérêts. Le profit à court terme ne doit pas être long - les partenariats précieux sont au centre des préoccupations. Les entreprises du cinquième niveau sont principalement axées sur leurs compétences de base. Globalement, en termes de nombre d'employés, ils sont plus petits que les entreprises du niveau BLEU. On y trouve des prestataires de services spécialisés qui se distinguent par l'offre de solutions pour des besoins exigeants, ainsi que des entreprises qui proposent des produits spéciaux. Au niveau ORANGE, les individus croient en la science et la technologie, en son utilité et sa contrôlabilité.

Les valeurs suivantes décrivent le niveau ORANGE :

- la performance
- le prestige (symboles de statut)
- la responsabilité
- le succès personnel + le succès global
- symboles de statut/statut
- l'orientation vers la carrière
- la compétition
- la productivité
- l'orientation vers l'objectif
- l'orientation vers le profit
- l'orientation vers le succès
- l'orientation vers les résultats
- la richesse
- les défis
- la pensée d'entreprise
- l'indépendance
- l'acceptation
- l'objectif
- la création de valeur
- la croissance économique et monétaire

LES NIVEAUX DES ORGANISATIONS



6ème niveau : VERT

Au sixième niveau, le succès est identifié comme le résultat de la bonne configuration de l'équipe. Le niveau VERT est orienté vers l'atteinte des objectifs - mais en combinaison avec l'esprit d'équipe, l'action collective et la recherche du consensus. Les personnes VERTES s'efforcent d'assurer un succès collectif à long terme. La participation et l'implication sont des éléments clés de la coopération. Le renforcement des équipes, l'atteinte des objectifs et le succès sont aussi une priorité absolue, même pour les personnes au niveau VERT, mais dans leur cas, le succès est basé sur la rencontre avec d'autres personnes!

En ce qui concerne le marché rencontré au sixième niveau, il s'agit absolument d'un marché d'acheteurs : les produits qui y sont recherchés et utilisés sont des produits de haute qualité et innovants. Le large éventail de qualifications du niveau VERT est idéal pour les secteurs de niche et est connu pour des produits inhabituels qui offrent aux clients une valeur ajoutée. Le nombre d'employés dans les entreprises de ce niveau est généralement faible ; néanmoins, leur chiffre d'affaires est comparable à celui d'une grande entreprise. Tout le monde sait que leurs compétences de base sont importantes pour la communauté et son succès, et aime les mettre à profit. Il est absolument intentionnel que des compétences très différentes se réunissent, ce qui est avantageux pour l'organisation et le positionnement sur le marché. Partout où de nombreuses personnalités se rencontrent, il est évident que des erreurs se produisent. Cependant, elles sont activement utilisées pour l'amélioration collective. Les raisons des erreurs sont identifiées afin de mieux comprendre leurs causes et agir en conséquence pour éviter les répétitions. En ce qui concerne la stratégie, elle est très similaire à celle du niveau ORANGE - succès, fidélité de la clientèle, durabilité, etc. Néanmoins, au niveau VERT, la personne est considérée comme un individu valorisé avec toutes ses aptitudes et compétences de base. Dans toutes les activités, on s'efforce d'assurer le bien-être de l'employé, tant dans le présent que dans l'avenir. Les tâches et les fonctions ne sont pas affichées dans les hiérarchies, mais dans une structure matricielle pour garantir une coordination élevée de toutes les fonctions et de la gestion des lignes. Pour assurer cette structure, il existe de multiples lignes hiérarchiques internes et des équipes travaillant de façon complémentaire et multifonctionnelle. Selon les besoins, ces équipes de projet sont constamment reconstituées. De plus, il n'est pas rare que de véritables organisations de projet au sein des équipes contribuent à la répartition des prises de décision, des rôles et des tâches. Les processus eux-mêmes sont tous « sophistiqués », précisément parce que chaque individu contribue de son mieux au succès du processus. En cas de problème dans la procédure, de nouvelles compétences plus appropriées sont apportées pour

garantir le bon déroulement de la procédure. Les processus de gouvernance sont tout aussi sophistiqués en termes de gestion du personnel, ce qui permet d'atteindre les objectifs communs de l'entreprise. Les outils nécessaires au succès sont maintenus à partir du niveau ORANGE et complétés par des primes d'équipe. Les possibilités de soutien technique sont également de plus en plus utilisées, notamment en termes de communication et de coopération. Bien sûr, le travail effectué est rémunéré en conséquence, tandis que le système de rémunération est aussi équitable que possible, tout en restant transparent pour tous. En ce qui concerne les heures de travail, le contrôle strict du temps de travail n'est pas pratiqué, mais aucun inconvénient de quelque nature que ce soit ne peut en résulter. Ce qui caractérise particulièrement le niveau VERT, c'est l'acceptation du fait que toutes les personnes sont différentes. Cette capacité fait d'elles des partenaires particulièrement coopératifs qui sont capables de passer au second plan lorsque la situation l'exige. Partout où l'innovation est nécessaire - comme dans l'industrie automobile - on rencontre des groupes du niveau VERT. Cela inclut également les prestataires de services qui se spécialisent dans un domaine de niche et qui peuvent marquer des points grâce à leur expertise.

Les valeurs suivantes décrivent le niveau VERT :

- la coopération
- l'ouverture d'esprit (envers le monde entier)
- la tolérance
- l'harmonie
- le consensus
- la responsabilité pour les autres
- le dialogue
- l'intégration (des personnes)
- l'empathie
- la participation
- l'égalité
- l'appréciation
- la justice
- les droits de l'homme
- l'adaptation
- la communauté
- assurer le succès à long terme
- la croissance humaine et personnelle

Les premiers et deuxièmes rangs

Les niveaux 1 à 6 sont les niveaux du premier rang. Ces niveaux répondent aux besoins de base qui découlent des conditions de vie de chacun. À partir du deuxième rang, les niveaux sont répétés, bien qu'ils prennent en compte les résultats des six premiers niveaux et se concentrent sur le sens de la signification et sens des besoins.

LES NIVEAUX DES ORGANISATIONS



7ème niveau : JAUNE

À partir du septième niveau, les avantages des niveaux précédents sont reconnus, utilisés et combinés. Le résultat est le deuxième rang : les membres des niveaux précédents considéraient le monde et la compréhension du monde comme étant corrects uniquement de leur propre point de vue. Ils étaient incapables de gérer des perspectives multiples. Au niveau JAUNE, l'accent est mis sur l'augmentation des connaissances, la flexibilité, la compétence et l'indépendance. Les membres de ce niveau pensent généralement d'une manière multi-perspective et systématique avec un haut niveau d'abstraction, de réseaux et de collaborations changeantes. Les possessions matérielles, le pouvoir et le statut sont secondaires.

Tout comme le marché du niveau VERT, le marché du niveau JAUNE fonctionne en tant que marché d'acheteurs. Cependant, ses exigences sont encore plus élevées : le meilleur et le plus innovant est recherché ici, pour lequel le niveau JAUNE est absolument prédestiné. Grâce à son désir constant de réassemblage, le niveau JAUNE a toujours accès aux meilleurs individus pour répondre aux exigences de chaque tâche. Grâce à son vaste réseau, d'autres entreprises sont « sollicitées » dès que leur expertise et leurs compétences sont nécessaires. Cela n'est en aucun cas considéré comme un inconvénient du point de vue des partenaires du réseau, qui le soutiennent parce qu'ils font la même chose les uns avec les autres. L'organisation du niveau VERT, qui opère également sur des marchés de niche, ne serait pas en mesure de faire face à cette procédure. Cependant, le niveau JAUNE peut paraître comme un professionnel absolu dans le domaine de l'innovation. La capacité d'intégration est importante dans l'organisation du niveau JAUNE. Chaque individu est ouvert aux autres et constitue la base d'un partenariat de collaboration. Tout le monde sait qu'il est capable d'utiliser efficacement ses connaissances et s'efforce toujours d'apporter son savoir-faire de la meilleure façon possible. C'est presque la meilleure motivation qui soit ! L'action indépendante est aussi importante que la responsabilité personnelle. L'échange permanent de connaissances sert à élargir les horizons personnels, en permettant à chaque individu d'être

particulièrement créatif lorsqu'il s'agit d'optimiser les choses - qu'il s'agisse de processus de communication ou de travail. Au niveau JAUNE, le produit ou le service est placé au-dessus de l'entreprise elle-même. Grâce à la capacité de mise en réseau prononcée, les projets peuvent aller de l'avant à un niveau si idéal qu'il aurait été impossible de l'imaginer dans les niveaux précédents. Les processus sont très sophistiqués et sont constamment développés et optimisés. De cette façon, il est possible de les adapter rapidement à des situations de départ changeantes. L'informatique est une partie indispensable de ce niveau : tant de choses se passent sur le plan virtuel ! Les systèmes qui soutiennent la collaboration, la communication et le développement des connaissances sont principalement utilisés. Ce type de travail offre à l'individu beaucoup de liberté et des horaires de travail très flexibles. Chacun peut également décider où, combien et comment il travaillera. La seule chose qui compte, c'est que chacun exécute sa tâche de manière responsable.

Des exemples du niveau JAUNE sont des groupes de réflexion et des réseaux de connaissances. En outre, il est possible de catégoriser des réseaux de conseillers qui travaillent ensemble sur un pied d'égalité et partagent des connaissances.

Les valeurs suivantes décrivent le niveau JAUNE :

- l'individualité
- l'auto-réflexion
- la multi-perspective
- l'intégration systémique
- la connaissance
- la créativité
- le développement personnel
- l'intégration
- la responsabilité personnelle
- le réseautage
- l'apprentissage tout au long de la vie
- l'appréciation du caractère unique
- la vision
- l'autonomie
- l'expertise avérée
- la croissance active (mentale/connaissances)
- l'intégration (des connaissances)
- l'ouverture d'esprit (envers les autres opinions et les formes de connaissances ou de logique polycontextuelle)
- l'innovation

LES NIVEAUX DES ORGANISATIONS



8ème niveau : TURQUOISE

Au huitième niveau, la durabilité et le holisme constituent la règle de conduite. Les individus de niveau TURQUOISE pensent de manière holistique, écologique et intuitive. Ils se concentrent sur le bien-être du monde, selon lequel ils orientent leur vie et leur travail. Par leur attitude altruiste, les gens de ce niveau peuvent être à la fois observateurs et créateurs.

À ce niveau, la préservation de la création est importante. Les réseaux trouvent leur accomplissement à ce niveau, où ils atteignent des expressions jamais vues auparavant.

Les entreprises n'existent pratiquement pas à ce niveau, ou si elles existent, elles ne le font que de façon rudimentaire. Les entreprises orientées TURQUOISE sont attachées à une valeur éthique élevée et concentrent leurs activités en conséquence. Il est intéressant de noter que de nombreux défenseurs de la spiritualité et de l'intégralité ont tendance à être des débatteurs du niveau BLEU avec une nuance du niveau TURQUOISE. Les concepts tels que la « responsabilité sociale des entreprises » proviennent essentiellement du niveau TURQUOISE, mais sont souvent utilisés à d'autres niveaux. Même des institutions comme Amnesty International, le WWF ou Greenpeace, en tant qu'organisations, n'agissent pas à ce niveau. Néanmoins, le temps du niveau TURQUOISE viendra.

Les valeurs suivantes décrivent le niveau TURQUOISE :

- la durabilité
- l'holon (un tout en tant que partie d'un autre tout)
- la responsabilité pour l'avenir de la vie
- l'action systémique
- l'acceptation de la complexité globale
- améliorer les conditions de vie de toutes les formes de vie
- la responsabilité d'entreprise pour la communauté
- le sens écologique et social et contexte général
- l'intuition collective
- l'orientation vers la nature
- la conscience spirituelle au profit de l'humanité
- les idéaux élevés
- la réconciliation globale
- l'auto-organisation des systèmes de vie
- la prévoyance
- l'intelligence du réseau



9ème niveau : CORAIL

Jusqu'à présent, le neuvième niveau n'a été décrit que de façon rudimentaire. C'est un niveau différent, mais il y a peu d'individus, et encore moins de groupes ou d'organisations au niveau CORAIL. Néanmoins, l'accent est toujours mis sur « le moi », mais en aucun cas en relation avec le pouvoir et le prestige ; il est plutôt associé à un grand respect pour toutes les choses vivantes. Les personnes CORAIL préfèrent résoudre les problèmes du monde sur une base individuelle. Ils vivent en sachant qu'il n'y a pas de limites qui ne sont pas générées par l'action humaine et la nature. Sur le plan économique, ce niveau joue un rôle mineur, mais pourrait devenir important sur le plan socio-politique et écologique à l'avenir. Comme dans le cas du niveau BEIGE, le niveau CORAIL ne fait pas partie des outils qui ont été développés et n'est donc pas mesuré.

LES ORIGINES DU MODÈLE

Le modèle 9 Levels est basé sur les conclusions du professeur Clare W. Graves et ses recherches sur une période de plus de 20 ans.

Clare W. Graves (1914 - 1986) était professeur de psychologie à l'Union College de New York (USA). Il n'était pas seulement engagé dans la recherche, mais a également travaillé pendant des années en tant que conseiller pour des entreprises, des cliniques et des établissements d'enseignement. Sa recherche a été déclenchée par un étudiant qui a demandé à Graves qui, de tous les théoriciens (Maslow, Freud, Jung, Rogers, Watson, etc.), avait vraiment raison. Il a demandé à ses élèves de rédiger un rapport décrivant un être humain adulte. Il a alors remarqué que, bien que ces descriptions soient très différentes, des éléments récurrents et un certain système de classification pouvaient être identifiés. Cela l'a amené à identifier les différents stades de développement de l'existence humaine, dont l'exploration est devenue un objectif clé de ses recherches. Graves a commencé à développer sa théorie dans les années 50. Le modèle a d'abord été proposé comme « Spirale Dynamique » par Christopher Cowan et Don Beck. Graves a présenté son modèle dans un article, publié en 1966 dans le Harvard Business Review, intitulé « Deterioration of Work Standards ». Dans cet article, il a décrit son modèle comme les « Niveaux de comportement humain ». Plus tard, Graves a appelé sa théorie le « modèle de l'émergence cyclique des niveaux de l'existence », un modèle qui décrit la diversité du développement humain d'une manière très complexe et multi-perspective. Dans sa théorie et ses recherches, Graves a combiné quatre disciplines scientifiques différentes :

- biologie et neurobiologie
- psychologie et la théorie des types de personnalité
- sociologie et anthropologie
- théorie des systèmes

Le premier livre allemand sur ce modèle de base du système de valeurs de Graves a été co-écrit par Rainer Krumm (fondateur et directeur de l'institut 9 Levels), Martina Bär-Sieber et Hartmut Wiehle, publié en 2007 par Gabler Verlag. Il s'intitule « Unternehmen verstehen, gestalten, verändern - das Graves-Value-System in der Praxis » (comprendre, créer, changer les entreprises - le système de valeur de Graves en pratique), établissant ainsi le fondement de cette théorie de base dans les pays germanophones. Entre-temps, la troisième édition avait déjà été publiée. En outre, divers autres livres ont été publiés, pour une variété d'utilisations et en s'appuyant sur le modèle de base de Graves. Le système de valeur de Graves présente un modèle ouvert de théorie des valeurs, montrant ainsi comment des individus ou des systèmes entiers (départements, entreprises, organisations) s'orientent et sur quoi ils agissent.



C'est donc un outil très utile pour ceux qui travaillent dans des organisations ou avec des équipes, ainsi que pour ceux qui coachent des individus.

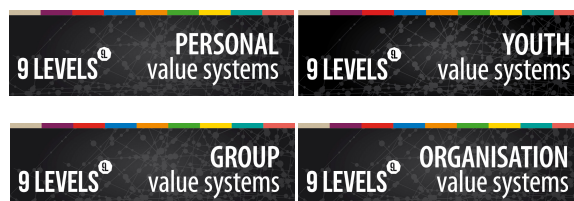
Transformer ce modèle en 9 niveaux de systèmes de valeurs était l'étape logique à franchir pour transformer cette théorie en un outil d'analyse valide et scientifiquement fondé et la combiner avec une utilisation de longue date dans la pratique du conseil et du coaching. L'objectif est de combiner la théorie de base avec les résultats des recherches actuelles et les questions d'actualité liées aux conditions de vie et au monde des affaires.

Le modèle 9 Levels est une simplification de la théorie de Graves, ce qui la rend applicable au développement des personnes, des groupes et des organisations. Les systèmes de valeurs - également appelés « ADN psychologique » - expriment les mentalités, les doctrines, les sentiments intérieurs, les causes des actions et des réactions et les principes organisationnels. Ceux-ci deviennent mesurables à l'aide de la méthode 9 Levels et constituent donc la base du développement et de la gestion du changement.

Les orientations actuelles des valeurs et les niveaux de conscience, ainsi que les changements sur le marché, peuvent être compris et les ajustements nécessaires peuvent être faits. Il devient plus clair de comprendre pourquoi un individu s'adapte bien ou pas avec les valeurs d'autres niveaux. Les utilisateurs reconnaissent et comprennent la pertinence d'autres orientations de valeurs et peuvent également lancer et façonner des initiatives de changement pertinentes.

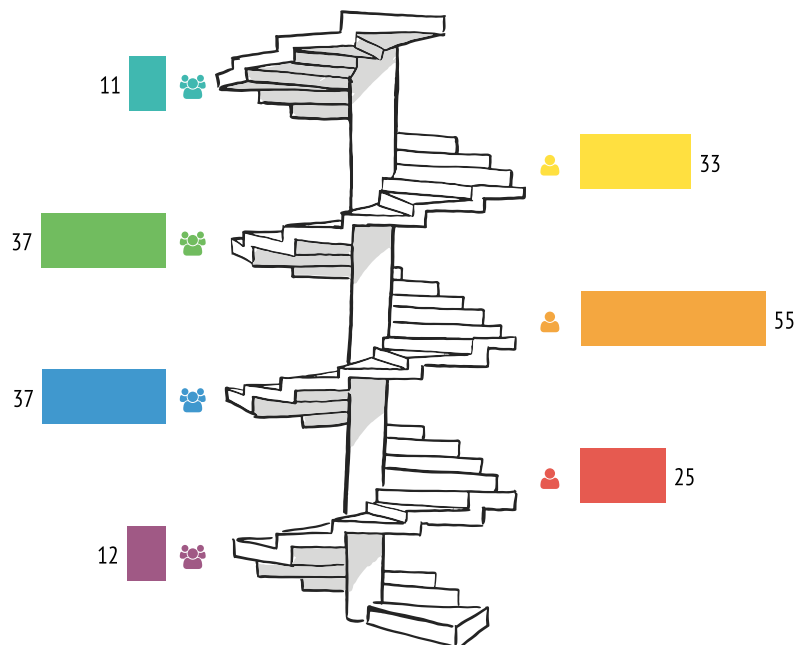
Trois perspectives d'observation

- **Système de valeurs personnel** – pour le développement de personnalité réussi et le coaching sur mesure
- **Youth Value System** – Personal Value System especially for adolescents and young adults
- **Système de valeurs de groupe** – pour le développement d'équipe et le coaching d'équipe
- **Système de valeurs d'organisation** – pour le développement d'organisation et l'optimisation de la culture d'entreprise

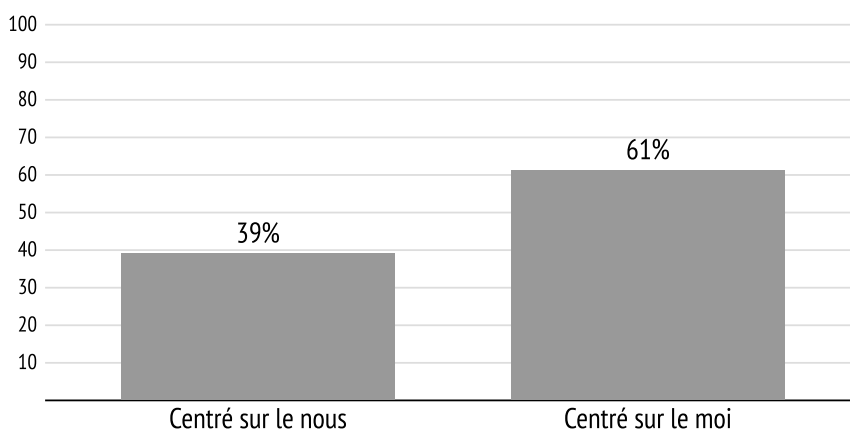


RÉSULTAT DU SYSTÈME DE VALEURS D'ORGANISATION

Score des niveaux dans le modèle :

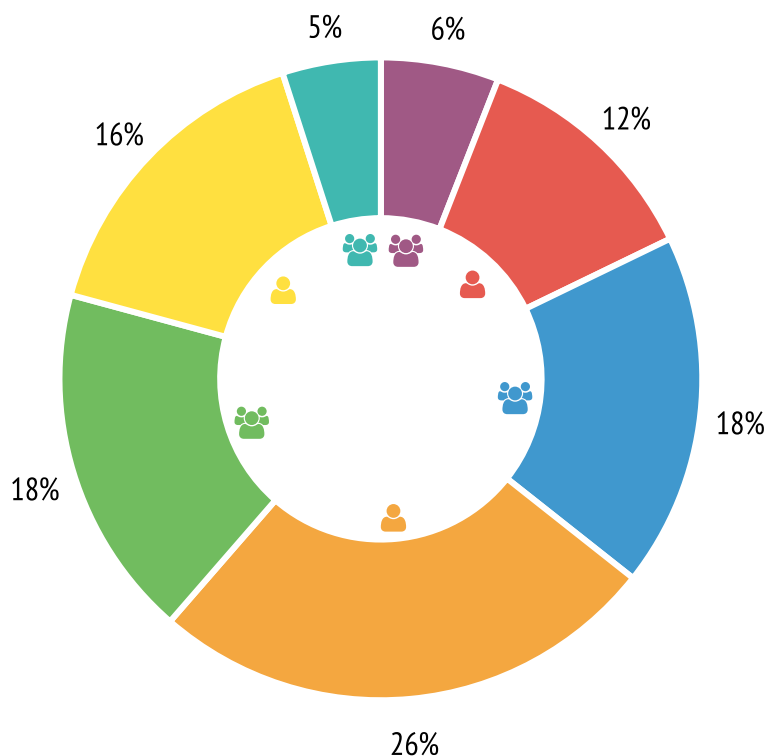


Distribution de la concentration sur le « NOUS » par rapport à la concentration sur le « JE »



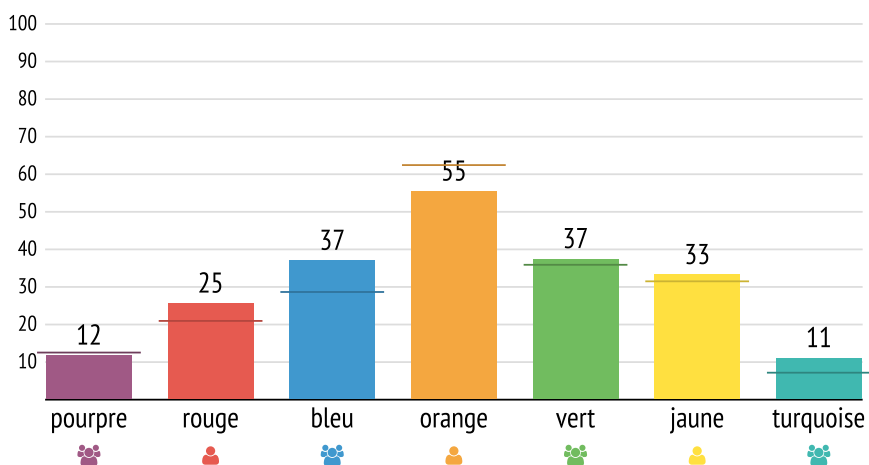
RÉSULTAT DU SYSTÈME DE VALEURS D'ORGANISATION

Score des niveaux dans le diagramme circulaire :



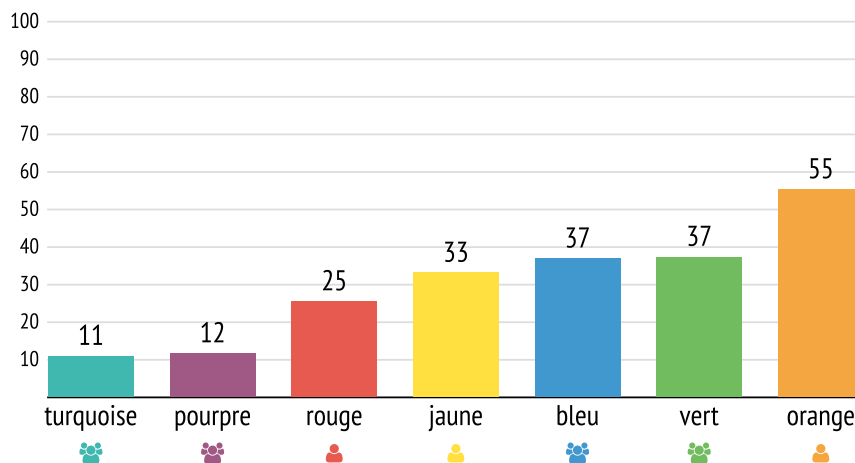
*Percentages may not total 100 due to rounding.

Score des niveaux avec des valeurs médianes :

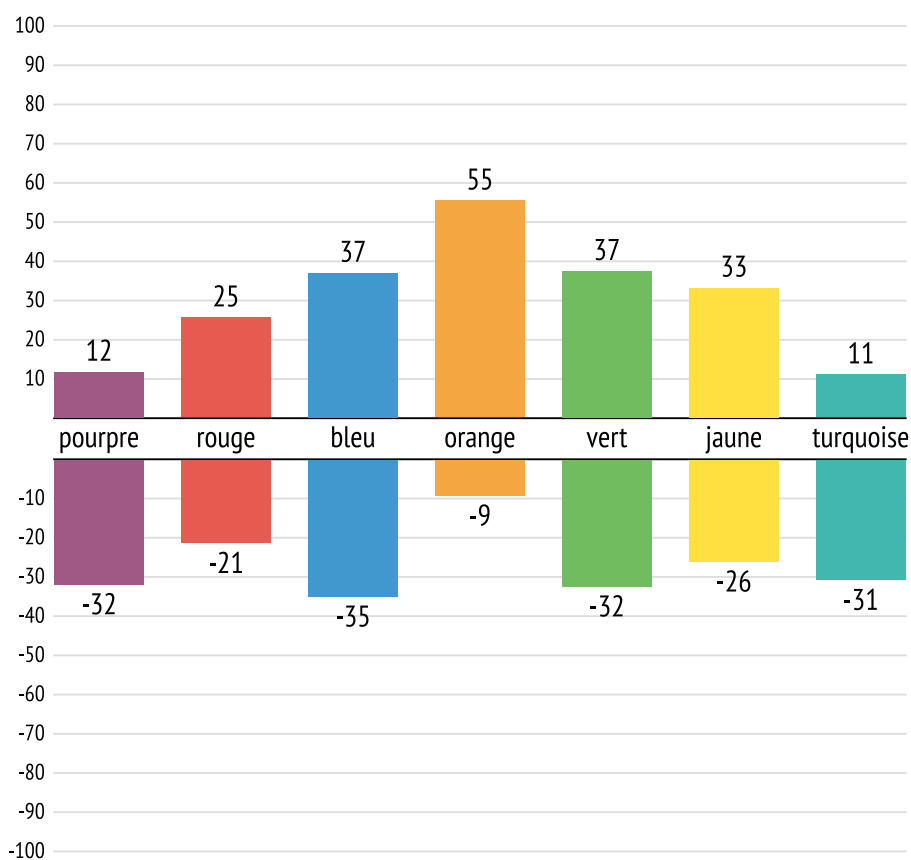


RÉSULTAT DU SYSTÈME DE VALEURS D'ORGANISATION

Score des niveaux par intensité :



Score des niveaux avec des difficultés :



ANALYSE

Avec 55 points, votre organisation a atteint son score le plus élevé dans le 5ème niveau : ORANGE.

Les objectifs stratégiques d'une entreprise ORANGE se caractérisent par la poursuite du succès, l'augmentation du chiffre d'affaire et la réduction des coûts. Il existe des processus et des systèmes efficaces pour mettre en œuvre une stratégie. Les employés font tout pour le bien de l'entreprise. Le succès est lié au fait de travailler pour une entreprise prospère ; l'orientation client et marché sont fermement ancrés. Pour que l'organisation puisse faire face à la pression croissante des coûts et de l'innovation, les méthodes de choix comprennent l'augmentation de l'efficacité, la concentration sur les compétences de base, la gestion allégée et la gestion de la relation client. Les modèles d'affaires au niveau ORANGE se caractérisent par leur orientation vers la fidélisation de la clientèle, des ventes fortes, d'une administration simplifiée et des partenariats stratégiques à long terme. L'accent est également mis sur l'orientation du processus : la conception du processus, les mesures du processus, le contrôle du processus, l'optimisation du processus et le soutien du processus sont omniprésents. La structure d'une entreprise du niveau ORANGE se caractérise par des hiérarchies plates et rationalisées. Des organisations de projet fonctionnelles et la gestion des produits émergent. L'administration est considérablement réduite par rapport au niveau BLEU.

Motivation et apprentissage

Pour la motivation du niveau ORANGE, il est particulièrement important que les résultats répondent aux attentes de chacun et qu'ils puissent être atteints avec une grande responsabilité individuelle. Un haut degré de variété est tout aussi motivant qu'un certain degré de risque, qui doit être toutefois calculé. Les incitations financières sous forme de paiements liés à la performance jouent un rôle important. Toutefois, il n'est pas nécessaire de les payer immédiatement. L'apprentissage au niveau ORANGE se fait également sans renforcement direct. Il suffit de trouver un déclencheur motivant pour y parvenir. La motivation découle de l'amélioration. Ainsi, des compétences constamment nouvelles, mais pas nécessairement ciblées, sont acquises, alors que le comportement des personnes caractérisées par le niveau ORANGE est fortement orienté vers des objectifs. La motivation se fait de manière essentielle et naturelle au moyen de systèmes de bonus (systèmes de répartition des bénéfices) et par la motivation de réussir et de faire partie d'une entreprise prospère.

Management et leadership

L'accent est mis sur l'orientation vers des objectifs inconditionnels et la volonté d'assumer des responsabilités à tous les niveaux. Les employés du niveau ORANGE s'efforcent d'assurer le succès de l'équipe ou de l'entreprise. Il est très important pour eux d'avoir des objectifs clairs et de pouvoir les atteindre par eux-mêmes, sans que la gestion soit trop prescriptive. Le style de gestion approprié est la négociation et la gestion des conflits. Les négociations entre les gestionnaires et les employés se déroulent ouvertement ; les buts et objectifs organisationnels sont fixés. Ainsi, la responsabilité incombe à la fois à la direction et aux employés.

Il est attendu de la direction qu'elle mette en œuvre un style de gestion compétitif (systèmes de récompenses, sanctions et responsabilités claires). Les gestionnaires devraient transférer des tâches vastes et complexes et être en mesure de déléguer des responsabilités tout en offrant clairement des occasions de prise de décision. La répartition des bénéfices sert de motivation, en faisant partie d'une équipe gagnante. La direction doit encourager la création de règles rationalisées et flexibles qui n'entravent pas le processus. Au niveau ORANGE, la gestion, en tant que modèle situationnel, devient tangible et est une réalité à mettre en œuvre pour la première fois.

Ventes

L'organisation des ventes au niveau ORANGE crée une marge de manœuvre pour les employés indépendants et entrepreneurs; fournissent des résultats prédéfinis, tout en offrant une flexibilité quant à la manière dont ils doivent être atteints et récompense les performances de chaque employé en se basant sur des objectifs significatifs de l'entreprise. Les vendeurs se trouvent dans un environnement complexe. Ils négocient avec différents publics cibles en unissant des intérêts très distincts. Pour relever ces défis, ils dominent les discussions de vente et de négociation et pensent stratégiquement et en termes de solutions.

Les vendeurs au niveau ORANGE agissent de manière indépendante et veulent peu d'interventions de la part des managers. Ils bénéficient de séances de coaching et de séminaires pratiques, s'attendant à être félicités et récompensés pour de bonnes performances réalisées.

ANALYSE

Avec 37 points, votre organisation a également obtenu un score élevé dans le 6ème niveau : VERT. L'entreprise au niveau VERT est établie en tant qu'innovateur ou fournisseur de niche. En termes de nombre, ces entreprises ont tendance à être de petite taille, avec un degré élevé d'externalisation et une concentration sur les compétences de base. Dans les entreprises caractérisées comme étant VERT, l'employé en tant que personne est au centre. Les valeurs fondamentales sont l'équité et la durabilité. La diversité des personnes est reconnue et considérée comme importante. Il est entendu que les employés sont les actifs clés d'une entreprise. Les décisions sont prises par consensus au sein de l'équipe. La stratégie à ce niveau se caractérise par la poursuite du succès, l'amélioration des revenus et la réduction des coûts afin d'augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise à moyen et long terme. De plus, une forte composante humaine est au premier plan, les objectifs de développement durable étant formulés au niveau des employés. Les structures matricielles sont formées de multiples canaux de rapports et d'équipes de travail multifonctionnelles dont les compétences sont complémentaires. Des primes d'équipe sont accordées, ce qui détourne l'attention de la performance individuelle pour la reporter sur la performance conjointe. Les processus sont très mûrs et hautement collaboratifs, de sorte que chacun peut contribuer de son mieux à l'atteinte d'objectifs communs. Les gens s'appuient sur l'assistance technique, qui est spécifiquement utilisée pour améliorer la communication et la collaboration en matière de contenu. Ici, les concepts de gestion des connaissances sont utilisés. Les entreprises du niveau VERT utilisent les compétences individuelles au sens coopératif.

Motivation et apprentissage

La motivation au niveau VERT naît en particulier les relations, à travers la convivialité. Ils fonctionnent grâce à un sens axé sur la communauté et un succès commun à long terme. L'apprentissage se fait principalement par l'observation et la modélisation.

Management et leadership

Le style de gestion et le comportement à ce niveau sont coopératifs et participatifs. Une communication ouverte, à la fois appréciative et claire, est l'un des

principaux facteurs. L'information est un bien essentiel et sa transmission est obligatoire.

Les employés du niveau VERT s'intéressent davantage aux questions sociales qu'aux questions matérielles. Ils recherchent une atmosphère agréable et veulent être acceptés pour ce qu'ils sont. Le manager est un membre à part entière du groupe et doit agir de manière ouverte, authentique et non directif envers les employés. D'autre part, il représente simultanément les intérêts de l'équipe et définit la direction appropriée. Il s'agit d'un défi majeur à travers lequel une tension entre les employés et le leadership peut se développer.

Pour accompagner vos collaborateurs, les séances de coaching au niveau VERT, est une bonne méthode. Cela signifie qu'il faut aider d'autres personnes à trouver leurs propres solutions. Ainsi, les managers quittent le rôle traditionnel du leader qui détermine la façon dont les choses seront faites, et deviennent plutôt des coachs sur un pied d'égalité.

Ventes

L'organisation des ventes au niveau VERT favorise les échanges entre les employés, récompense la coopération et l'entraide et forme des synergies afin d'atteindre un succès commun. Pour les vendeurs, de nouvelles perspectives s'ouvrent, puisqu'ils coopèrent réellement avec leurs collègues. Une étape logique est d'utiliser un bonus d'entreprise ou d'équipe. Pour y parvenir, tout le monde doit se soutenir mutuellement, ainsi que le personnel de bureau, les spécialistes des produits et les autres départements. Tous ceux qui ont contribué au succès des ventes sont récompensés. Cela renforce l'interdisciplinarité du travail d'équipe. Une organisation des ventes au niveau VERT n'est pas seulement bonne pour s'entraider ; ensemble, ils développent des stratégies de vente innovantes et conquièrent de nouveaux marchés. Les vendeurs au niveau VERT sont heureux d'élaborer leurs propres solutions avec l'aide de leur directeur commercial. Ils apprécient les domaines de travail individuels où ils peuvent exprimer leurs forces et redéfinir les hiérarchies et se considérer comme des partenaires égaux par rapport à leurs supérieurs. Ils sont autonomes dans l'établissement de leurs priorités professionnelles et personnelles.

QUESTION DE RÉFLEXION :

- **Sur quoi vous êtes-vous appesanti en remplissant le questionnaire ?**
- **Quels sont les niveaux les plus prononcés dans votre organisation ?**
 - » De quelle manière cela est-il apparent ?
 - » Quels sont les avantages et les inconvénients possibles qui peuvent en découler pour votre organisation ?
 - » Quels autres niveaux étaient plus prononcés par le passé ?
 - » Dans quelle situation cela s'est-il révélé apparent ?
- **Quels sont les développements ou les situations qui se sont produits dans votre organisation et qui ont conduit à un changement dans les systèmes de valeurs ?**
 - » À quoi attribuez-vous ce changement ?
 - » Comment évaluez-vous ce changement pour votre propre développement et celui de votre organisation ?
 - » Quels autres niveaux étaient moins prononcés par le passé ?
 - » Dans quelle situation cela s'est-il révélé apparent ?
- **Quels sont les développements ou les situations qui se sont produits dans votre organisation et qui ont conduit à un changement dans les systèmes de valeurs ?**
 - » À quoi attribuez-vous ce changement ?
 - » Comment évaluez-vous ce changement pour votre propre développement et celui de votre organisation ?
- **Quelle est la situation actuelle idéale pour votre organisation ?**
 - » À quels niveaux rattachez-vous cela ?
 - » Qu'est-ce qui sera nécessaire pour atteindre cela ?
 - » Comment constateriez-vous que vous avez atteint cet état cible ? Qu'est-ce qui aurait changé ?
- **Comment les éléments de conception des organisations façonnent-ils les systèmes de valeurs ?**
 - » Comment les processus et les procédures sont-ils organisés ?
 - » Quelle est la stratégie actuelle ? Quelle est la stratégie de votre entreprise ?
 - » À quoi ressemble le leadership dans votre organisation ? Quels principes de gestion s'appliquent ?
 - » Quels sont les comportements et les compétences des employés et quels sont ceux qui sont encouragés ?
 - » Quelles sont les structures des systèmes de rémunération et d'incitation ?
 - » Quels nouveaux employés seront recrutés et comment vont-ils s'intégrer dans le système de valeurs de l'organisation ?
 - » Qu'est-ce qui caractérise la culture de votre organisation ? Existe-t-il des valeurs d'entreprise et, si c'est le cas, sont-elles mises en pratique ?
 - » Quels changements permettraient à votre organisation de mieux réussir - dans la situation actuelle et en tenant compte des défis futurs ?

REMARQUES

L'INSTITUT 9 LEVELS FOR VALUE SYSTEMS



L'Institut 9 Levels for Value Systems est une institution de conseil spécialisée dans la mesure et l'analyse des systèmes de valeurs chez les individus, les groupes, les organisations et les systèmes. Fondé sur des principes scientifiques et testé dans la pratique : c'est notre devise.

Le fondateur de cet institut, Rainer Krumm, a l'expérience de programmes de changement dans plus de 20 pays, en travaillant avec plus de 50 nationalités différentes.

Les cultures d'entreprise et d'équipe sont des éléments clés pour une entreprise prospère et durable. La culture d'entreprise peut être mesurée et, si nécessaire, modifiée de manière durable. Ce n'est pas une voie simple, mais elle est viable.

De nombreuses influences de gestion, ainsi que la théorie du professeur Claire W. Graves, ont été intégrées dans le développement de ce modèle qui est constamment testé dans la pratique. Par les utilisateurs pour les utilisateurs - c'est la seule façon dont les projets et les mesures peuvent être couronnés de succès.

Le monde change de plus en plus, que cela nous plaise ou non. La capacité d'adaptation des entreprises est un facteur clé pour l'avenir. Il est important d'utiliser des analyses de valeur et, si nécessaire, d'appliquer les changements afin de placer les entreprises dans une position sûre. De nombreux outils fonctionnent avec des typologies ou des modèles comportementaux fixes. Selon notre opinion et sur la base de notre expérience, les mesures efficaces à long terme sont basées sur des valeurs - les valeurs des personnes impliquées et les valeurs communes et partagées du groupe.

Toutes les entreprises ont une culture d'entreprise, mais très peu d'entre elles en sont conscientes.

Que faisons-nous ?

Nous offrons de nombreux services liés au développement des valeurs des personnes, des départements, des organisations et des systèmes. Sur la base des 9 niveaux de systèmes de valeurs, nous avons conçu des activités de développement : du coaching au développement du personnel, de l'équipe et de l'organisation, ainsi que des mesures de leadership et de vente.

Nous vous aidons à détecter votre culture de valeurs actuelle et à l'adapter aux exigences futures du marché. Nous vous aidons à accepter et à surmonter les nouveaux défis de manière durable, sur la base des valeurs.

L'expression de Darwin de la « survie du plus fort » est malheureusement souvent mal traduite. Cela ne signifie pas simplement que les plus forts survivent, mais que ceux qui peuvent le mieux s'adapter aux nouveaux défis et aux nouvelles conditions survivront.



9 Levels Institute for value systems GmbH Co. KG
Eywiesenstraße 6 | 88212 Ravensburg | Deutschland
Tel. +49 751 363 44-999 | Fax +49 751 363 44-739
info@9levels.de | www.9levels.de



facebook.com/9-Levels



twitter.com/9_levels



plus.google.com/9levels



9 levels est une marque déposée et protégée par le droit d'auteur.

Veuillez comprendre que les pensées et suggestions documentées dans cette présentation sont, distinctivement et dans leur ensemble, la propriété intellectuelle de l'Institut 9 Levels of Value Systems et qu'elles sont soumises aux lois en vigueur sur les droits d'auteur. L'utilisation non autorisée, la reproduction totale ou partielle et la transmission à des tiers ne sont pas autorisées. Merci.