

5C
CENTRE

PROFILS
CULTURELS & ÉTHIQUES

POUR PERSONNES INDIVIDUELLES & ORGANISATIONS

LE FONDEMENT

L'application de la neutralité culturelle & éthique représente la compétence clé de 5C, dans les situations d'ordre organisationnel ou interpersonnel suivantes:

- diagnostic, désescalade et conciliation de conflits culturels & éthiques,
- analyse des cultures et codes éthiques des entreprises,
- alignement culturel et éthique.

Un des outils que nous utilisons, dans ce contexte, est:

- Le profil culturel & éthique

5C
CENTRE

PROFILS & ASSESSMENTS CULTURELS

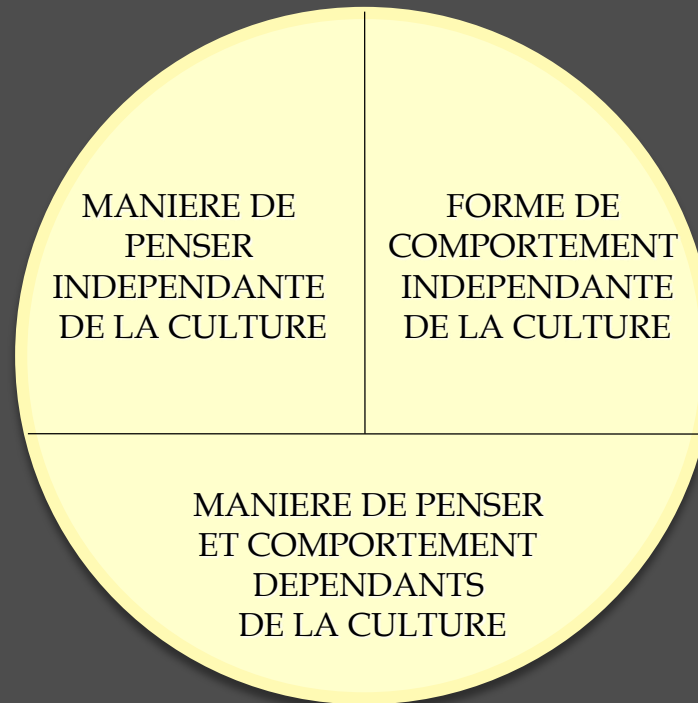
PROFILS CULTURELS POUR DES PERSONNES INDIVIDUELLES

Afin de créer des 'profils culturels' de personnes individuelles, nous distinguons entre les éléments culturels et non-culturels, qui conditionnent la manière de penser et le comportement d'une personne dans une situation donnée (par ex. au travail), soit:

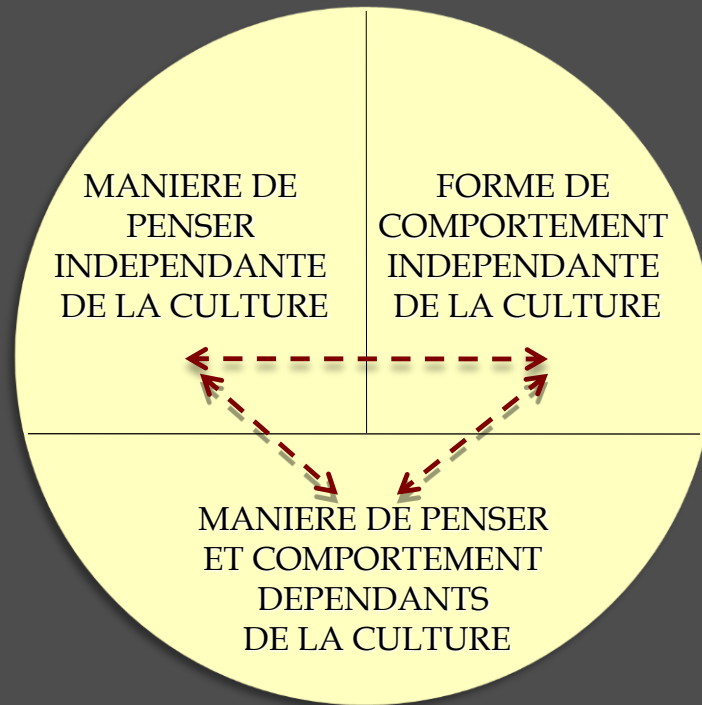
- A manière de penser indépendante de la culture,
- B forme de comportement indépendante de la culture,
- C manière de penser et comportement dépendants de la culture.

Il est intéressant de se rendre compte que C peut être développé plus facilement que A et B, tant chez les personnes individuelles que dans les organisations.

TROIS ELEMENTS DANS UN PROFIL



LA DYNAMIQUE DERRIERE LES ATTITUDES, MOTIFS, VALEURS ET L'ETHIQUE



PROFILS CULTURELS POUR PERSONNES INDIVIDUELLES

En différenciant trois éléments distincts, mais interagissant entre eux, nous pouvons:

1. pointer les zones de divergences entre les différents profils individuels et/ou les profils d'organisations,
2. élucider les sources et dynamiques de l'attitude, des valeurs, des motifs ainsi que des points de vue éthiques d'une personne – plus tous les défis internes ou tensions, affectant leur comportement extérieur (voir ci-dessous),
3. identifier les zones pouvant être facilement développées et, si nécessaire alignées sur d'autres profils.

PROFILS CULTURELS - LES RAPPORTS

Les rapports de profils culturels sont divisés en sections séparées, traitant les éléments suivants:

- 6 dimensions culturelles, en profondeur (*deep-culture*),
- 4 préférences de pensée principales,
- 5 formes de comportement principales.

Le rapport traite également:

- des interactions entre les 15 éléments centraux,
- des sources et de la dynamique, venant des attitudes, valeurs, motifs, points de vue éthiques et de tous les défis internes ou tensions,
- de l'information de l'aptitude à remplir certaines fonctions, tâches, convenant aux cultures d'entreprises,
- zones de développement et d'alignement possibles,
- zones de potentiel inutilisé.

PROFILS CULTURELS - RESUME GRAPHIQUE - UN EXEMPLE

Dimensions culturelles

CD 1	<u>+</u>
CD 2	++
CD 3	+
CD 4	++
CD 5	+
CD 6	+

Préférences de pensée

TP 1	++
TP 2	+ ⁺
TP 3	+
TP 4	<u>+⁺</u>

Formes de comportement

BP 1	++
BP 2	<u>+</u>
BP 3	+++
BP 4	++
BP 5	+

PROFILS CULTURELS D' ORGANISATIONS

Pour créer des 'profils culturels' d'organisations et de leurs différents départements, nous collectons les informations, principalement à l'aide d'interviews. Ces informations sont évaluées selon les six dimensions culturelles en profondeur (*deep-culture*). Les prédominances de facteurs 'non-culturels' seront également traitées dans le rapport final, si elles s'avèrent être d'importance, comme par exemple la prédominance d'une certaine préférence de pensée dans un département bien distinct ou dans toute l'organisation.

Sur la base des résultats, des changements stratégiques concernant un profil culturel d'organisation existant, peuvent être justifiés, planifiés et appliqués, en utilisant le métalangage de la culture en profondeur (*deep culture*).

PROFILS CULTURELS D' ORGANISATIONS

Généralement, les organisations souhaitent:

1. une analyse de leurs cultures et sous-cultures d'entreprise actuelles,
2. une assistance lors la définition de leurs futures cultures et sous-cultures.

Les profils culturels et les évaluations représentent un instrument efficace, lors de la mise en œuvre de nouvelles cultures d'entreprise. Elles garantissent l'occupation des postes clés par des personnes capables de vivre la culture nouvellement définie d'une manière authentique et ainsi de donner l'exemple au reste de l'organisation.

PROFILS CULTURELS & EVALUATIONS (ASSESSMENTS)

Les profils individuels sont le résultat d'un interview structuré (d'une durée de deux à trois heures), ainsi que de différents tests, conduits par deux spécialistes interculturels. L'interview est conduit par l'un des spécialistes, pendant que l'autre observe et enregistre indépendamment les résultats. Après les tests et l'interview, les observations et autres résultats sont comparés et analysés dans un rapport détaillé et également représentés dans un résumé graphique (voir ci-dessous).

Une 'évaluation' diffère d'un 'profil' par le fait que lors de l'évaluation, le profil d'une personne est évalué en le comparant au profil désiré/défini pour une certaine fonction, un département et une organisation, ainsi que la culture correspondante (voir ci-dessous), tandis qu'un 'profil culturel' est élaboré sans cette évaluation supplémentaire (voir ci-dessus).

EVALUATIONS CULTURELLES - RESUME GRAPHIQUE - UN EXEMPLE

Personne X Fonction Département Organisation

CD 1		+		+		+		++	
CD 2		++		++		++		+	
CD 3		+		-		-		-	
CD 4		++		<u>+</u>		<u>+</u>		+	
CD 5		-		-		-		-	
CD 6		-		-		-		-	
TP 1		++		<u>+</u>		+		+	
TP 2		++		+		+		++	
TP 3		+		+++		++		++	
TP 4		<u>+</u>		<u>+</u>		+		+	
BP 1		++		-		+		+	
BP 2		++		+++		++		++	
BP 3		+		+		++		++	
BP 4		++		<u>+</u>		++		++	
BP 5		+		++		+		+	

Un profil individuel est évalué par rapport au profil d'une fonction, d'un département et/ou de l'organisation.

5C
CENTRE

PROFILS & ASSESSMENTS ETHIQUES

PROFILS & EVALUATIONS ETHIQUES

Un 'profil éthique' est une extension spécifique d'un 'profil culturel', qui analyse la nature, l'intensité et la source d'allégeance et de compétence en matière d'éthique. Il analyse également d'autres facteurs sélectionnés, relevant de l'éthique (voir ci-dessous).

Une 'évaluation en matière d'éthique (assessment)' pointe le doigt sur les zones de convergence et divergence par rapport à la compétence en matière d'éthique et par rapport aux positions des personnes individuelles et/ou des organisations.

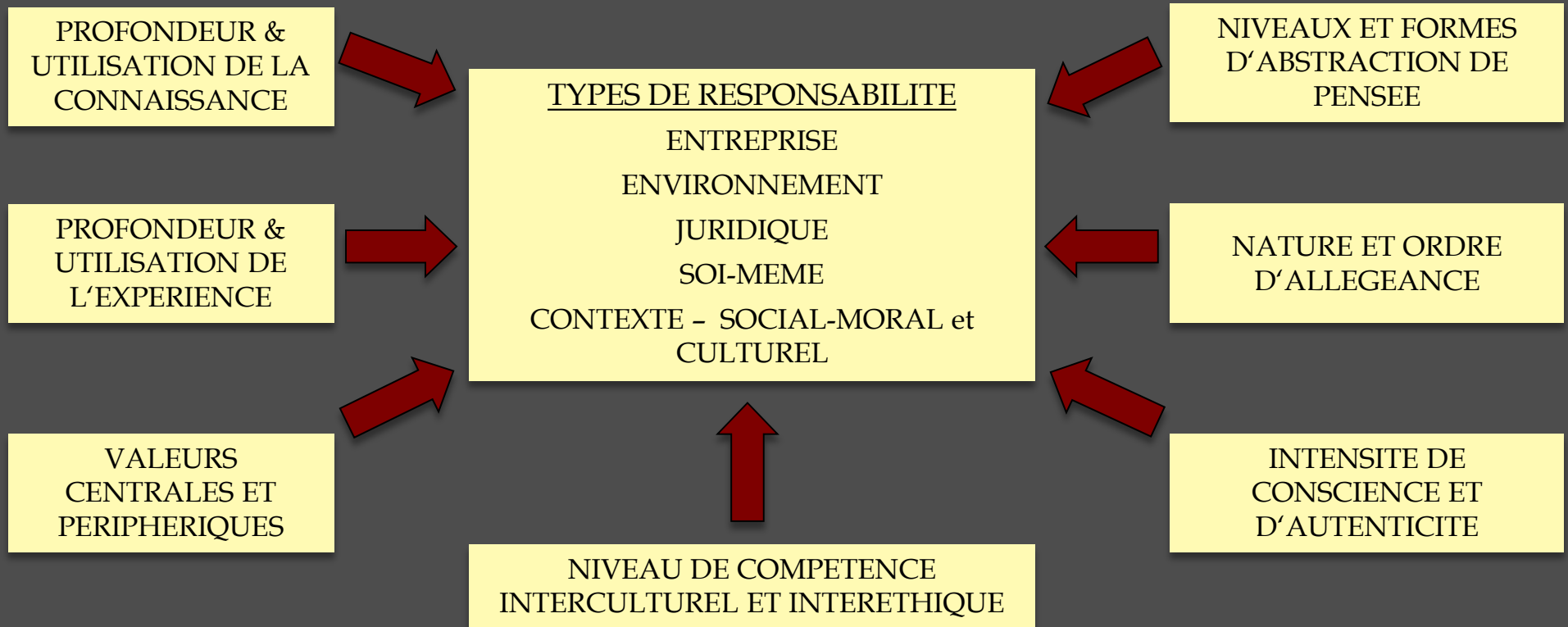
PROFILS D' ORGANISATIONS EN MATIERE D' ETHIQUE

Un profil en matière d'éthique d'une organisation est généré à partir de données relevant de l'éthique et également sur la base d'interviews d'une sélection de personnes.

Le profil peut être une partie d'un audit d'entreprise en matière d'éthique.

Une évaluation de la 'compétence en matière d'éthique' d'un conseil d'administration ou d'un collège de direction est également possible.

LE CONTENU DU PROFIL EN MATIERE D'ETHIQUE



PROFIL-INTERVIEWS AVEC DES PERSONNES INDIVIDUELLES

Comme pour les profils culturels, un nombre de tests et d'interviews sont effectués, dirigés par des spécialistes dans les domaines culturels et éthiques.

Pendant une partie des interviews, des questions seront posées dans un degré approprié en matière de neutralité culturelle et éthique, afin d'évaluer les structures et prémisses déterminantes.

Clairement, de telles formes d'interviews ne sont pas complètement libres d'un contexte mental et physique. Mais les prémisses mentales, restantes lors de l'interview, sont délibérément réduites à un minimum approprié, afin d'avoir accès au spectre et aux limites des capacités de la personne interviewée et de les évaluer.

EVALUATION EN MATIERE D'ETHIQUE

RESUME GRAPHIQUE - UN EXEMPLE

	Responsabilité Entreprise	Responsabilité Environnement	Responsabilité Juridique	Responsabilité Société/Culture	Responsabilité/ Comp. Pers.
Profondeur & utilisation des connaissances	✓	75%	✓	✓	✓
Profondeur & utilisation de l'expérience	✓	Minime jusqu'à maintenant	Besoin de développer	✓	✓
Nature & ordre d'allégeance	✓	Besoin de réflexion	✓	✓	Besoin de réflexion
Niveau de compétence interculturelle & interéthique	✓	✓	✓	✓	CI-CE ++
Niveau & type d'abstraction de pensée	✓	✓	✓	✓	PP1 ++ PP4 ++
Intensité de conscience & authenticité	✓	Besoin de développer	✓	✓	Besoin de développer
Valeurs principales & périphériques	→	→	→	→	Voir résumé

PROFILS & EVALUATIONS EN MATIERE D'ETHIQUE: LES RAPPORTS

Un profil en matière d'éthique traite:

1. de la relation entre le profil culturel et le comportement en matière d'éthique
2. des niveaux et types d'abstraction de pensée en relation avec la compétence en matière d'éthique
3. des niveaux de compétence interculturels et inter-éthiques
4. de l'intensité de conscience et de l'authenticité
5. de la nature et de l'ordre d'allégeance
6. des valeurs principales et périphériques en relation avec le contenu de la position en matière d'éthique

Un rapport d'évaluation en matière d'éthique comprend également:

7. des détails sur d'autres zones d'investigations, sélectionnées et s'avérant nécessaires, comme par ex. l'évaluation de la profondeur et de l'utilisation de connaissances en rapport avec l'entreprise, l'environnement, le judiciaire et la responsabilité sociale et morale.

INTERVIEWS & DEBRIEFING AVEC LES PERSONNES INDIVIDUELLES

Pendant les interviews d'évaluation culturelle et éthique, la plupart des personnes interviewées apprécient la possibilité de faire des expériences de réflexion personnelle approfondies. Une petite minorité de personnes pourra ressentir les interviews comme étant insécurisant; ceci dépendant de leur niveau de confiance en eux et de leur compétence interculturelle. Une des raisons principales à ce sentiment est assez simplement le fait que les personnes interviewées n'ont pas de points de repère, leur permettant de juger de la 'justesse' ou de la 'fausseté' de leurs réponses, comme ils y sont normalement habitués. Dans ce genre d'interview, il n'y a pas de 'juste' - ni de 'faux'.

La manière d'interagir des personnes interviewées pendant les différentes sections de l'interview représente une part importante de l'évaluation, comme nous l'expliquons lors du débriefing.

RAPPORTS D'ÉVALUATION & DE-BRIEFING - L' ORGANISATION

Dans les cas d'évaluations, en ce qui concerne les résultats, le centre 5C considère deux partenaires: l'organisation et la personne interviewée.

A. L'organisation reçoit:

1. un rapport écrit, décrivant et expliquant les zones de convergence et de divergence en relation avec le profil désiré et
2. un débriefing oral, pouvant inclure des références à de l'information interne confidentielle, nécessaire à l'évaluation, mais ne devant pas être incluse dans le rapport écrit.

RAPPORTS D'ÉVALUATION & DE-BRIEFING - LA PERSONNE INTERVIEWÉE

B. La personne interviewée reçoit:

1. le même rapport écrit que l'organisation et
2. un débriefing personnel de 90 minutes, pouvant comprendre des références à de l'information personnelle confidentielle et d'autres aspects de son profil n'étant pas aptes à être mentionnés dans le rapport écrit.

Le Centre 5C

& ses partenaires garantissent

à l'organisation, ainsi qu'aux personnes individuelles entières discrétion et confidentialité.