



10 REGLES POUR CONJUGUER GLOBAL ET LOCAL DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION

Comment développer des solutions de formation globales efficaces

Auteur : Kerry Johnson, Ph.D.
Directeur recherche et innovation.
Groupe Demos

Sommaire

1. Introduction.....	3
1.1. Culture et styles d'apprentissage.....	5
1.2. Quel impact sur le dilemme global-local ?.....	6
2. Les 10 Règles	7
2.1. Règle n° 1 : Anticiper la finalité.....	8
2.2. Règle n° 2 : Se pencher sur les comportements	8
2.3. Règle n° 3 : Privilégier les styles d'apprentissage, puis la culture.....	9
2.4. Règle n° 4 : Utiliser une évaluation interculturelle	9
2.5. Règle n° 5 : Valider les approches, les activités et les exercices en termes de préférences culturelles	10
2.6. Règle n° 6 : Observer les contradictions évidentes liées a la culture et à la langue 10	
2.7. Règle n° 7 : Privilégier la parole et l'interprétation	10
2.8. Règle n° 8 : Tester les hypothèses relatives aux valeurs, croyances, mythes, traditions et normes.....	11
2.9. Règle n° 9 : L'acculturation peut être l'objectif	11
2.10. Règle n° 10: Accepter d'évoluer.....	11
3. Conclusion.....	12
Demos Group: Une expertise mondiale unique.....	14
Où nous trouver :	15



1. INTRODUCTION

1. Introduction

Le terme « culture » fait référence aux nations, aux entreprises, aux tranches d'âge, aux professions. Les avocats, les médecins ont leur propre culture. On parle de la culture de la génération X ou de la génération Y, ou encore de cultures d'entreprise, bien spécifiques à chaque organisation. À la fois complexe et difficile à faire évoluer, quel que soit le domaine concerné, la culture est un aspect clé de la conception d'une solution de formation.

La plupart des entreprises multinationales ont pour ambition de résoudre un dilemme bien spécifique : développer des approches globales en matière de stratégie et de programmes internes, tout en donnant à ces programmes un caractère local. Et ceci s'applique tout particulièrement au développement et à la mise en place de programmes de formation.

La conception d'action de formation implique la prise en compte des différences individuelles. À ce titre, une attention particulière est apportée aux préférences d'apprentissage, qui orientent généralement la réflexion lors de la conception. Pour donner un caractère local à un programme global, nous devons cependant définir le style d'apprentissage en fonction de la culture. Nous devons impérativement réfléchir à l'expérience que doit vivre chacun des participants dans un contexte culturel.

Il n'existe pas de formule prédéfinie pour concevoir un programme de formation global, ni de moyen simple pour en assurer le succès, dès lors que des différences culturelles complexes entrent en jeu. Cependant, les règles qui suivent suggèrent un moyen d'instaurer des expériences de formation intégrant à la fois les styles d'apprentissage et les différences culturelles.

Cet article s'adresse aux professionnels des ressources humaines, du développement organisationnel et de la formation, ainsi qu'à toute autre personne, s'intéressant au développement de programmes de formation efficaces. Il explique notamment comment investir dans le développement de compétences, de connaissances et de savoir-faire auprès d'individus du monde entier tout en intégrant pleinement les objectifs stratégiques mondiaux des entreprises et en garantissant le succès des initiatives dans chaque région.



1.1. Culture et styles d'apprentissage

■ Culture

La culture se rapporte aux valeurs, croyances, mythes, traditions et normes d'un groupe d'individus. Elle incarne les règles implicites du jeu social. Plus la cohésion du groupe est forte, plus la similarité entre ces facteurs est importante d'une personne à un autre. À titre d'exemple, chez les cultures tribales, les valeurs, croyances, mythes, traditions et normes sont particulièrement forts et homogènes. Dans notre environnement mondialisé, marqué par des flux migratoires soutenus et une diversité croissante, la définition des cultures nationales et régionales se fait de plus en plus complexe. Néanmoins, certaines tendances générales reflétant les écarts culturels entre les différents pays doivent être prises en compte lors de la conception de solutions de formation.

Les entreprises se caractérisent également par leurs cultures, et celles-ci se reflètent de la même façon. Par exemple, certaines entreprises affichent des cultures très personnelles. Elles fêtent les anniversaires ou mariages des employés avec autant d'enthousiasme que les départs en retraite ou les promotions. D'autres entreprises préfèrent séparer clairement vie personnelle et vie professionnelle.

Dans certaines sociétés de consulting, des normes implicites engagent les collaborateurs à se rendre chez leurs clients en dehors des heures de travail. Certains établissements financiers instaurent la tenue décontractée du vendredi, permettant aux employés d'oublier le costume cravate l'espace d'une journée.

L'étude de Geert Hofstede constitue l'une des meilleures sources d'information en matière de cultures globales et locales¹. Ce projet de recherche à long terme, commencé chez IBM, a été validé à maintes reprises depuis ses débuts. Il identifie cinq facteurs de différenciation culturelle. Et ceux-ci offrent un excellent moyen pour mettre à l'épreuve notre réflexion dans le cadre de la conception d'un programme de formation. En effet, ils font directement référence aux modes d'interaction entre les individus. Qu'il s'agisse de formations en présentiel, de classes virtuelles ou de e-learning, chacun de ces facteurs offre une orientation utile pour la conception d'un programme touchant différentes cultures.

- Distance hiérarchique — Elle définit dans quelle mesure les personnes les moins puissantes appréhendent et acceptent la répartition inéquitable du pouvoir.
- Individualisme — Il s'agit du degré d'intégration des individus aux groupes (opposé au collectivisme).
- Masculinité — Elle se rapporte à la répartition des rôles émotionnels entre les genres (opposée à la féminité).
- Contrôle de l'incertitude — Ce facteur se rapporte à la capacité à gérer l'ambiguïté et l'incertitude.
- Orientation à long terme — La perception du temps est un facteur de différenciation majeur entre les nations. Les sociétés orientées sur le long terme privilégient les vertus pragmatiques dont les retombées positives s'obtiennent dans le temps, par exemple l'économie, la persévérance et l'adaptation aux circonstances changeantes. Les sociétés orientées sur le court terme privilégient les vertus liées au passé et au présent, telles que la fierté nationale, le respect de la tradition et l'exécution des obligations sociales.

Les recherches de Hofstede sont particulièrement précieuses pour le travail que nous réalisons au sein du groupe Demos. Elles sont étroitement liées aux différentes perceptions que peuvent avoir les individus du leadership et du travail des dirigeants. Les différentes cultures nationales et régionales perçoivent différemment les implications d'un dirigeant, ou

¹ Hofstede, Geert et Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : 2005

d'un leader notamment à l'égard des interrogations suivantes : quelles sont les qualités d'un bon dirigeant ? Qui peut prétendre à être dirigeant ? Comment un bon dirigeant est-il supposé se conduire ? Nous avons développé un point de vue très large et généralisé sur le leadership, notamment en occident. Une brève réflexion sur les facteurs de Hofstede devrait permettre de mettre en lumière certaines de ces différences (voir Dickson, Hartog et Mitchelson ²pour une réflexion détaillée).

Alors que la culture est un aspect clé de la conception de programmes globaux, elle doit être prise en compte avec une grande prudence. En effet, elle représente le comportement collectif des individus dans un sens très large et ne reflète pas leurs styles et approches personnels. C'est pourquoi il convient de prendre en compte les styles d'apprentissage.

■ Styles d'apprentissage

Si la culture se rapporte aux groupes, les styles d'apprentissage concernent les individus. Ils contribuent à décrire nos préférences en matière de mode d'apprentissage. À première vue, les individus affichent des préférences liées au support de formation (écrits, audio, visuels, etc.). Mais l'apprentissage implique d'autres aspects, plus profonds, notamment les différentes façons d'intégrer et appliquer l'information. Nous nous basons généralement sur une variation de l'inventaire des styles d'apprentissage de Kolb³, déjà établi depuis de nombreuses années et ayant fait l'objet de nombreuses études, notamment à l'égard de ses relations avec les mesures culturelles. Très peu de ces études ont révélé de telles relations - ou seulement très modérées - et il semble donc que nos préférences en matière d'apprentissage sont très peu liées à la culture.



1.2. Quel impact sur le dilemme global-local ?

Tous ces enseignements concernant la culture et les styles d'apprentissage, tendent à indiquer que la conception d'un programme global doit commencer par la prise en compte des facteurs standard (finalité, objectifs, contenu, niveau de l'audience, etc.), avant d'intégrer tout ce qui concerne les participants individuels et l'expérience que l'on veut leur offrir. Il convient donc de comprendre la façon dont les individus apprennent, indépendamment de leur culture. En fait, la plupart des recherches semblent montrer que les styles d'apprentissage sont relativement indépendants des différences culturelles.

² Dickson, Marcus W, Den Hartog, Deanne N. et Mitchelson, Jacqueline K., "Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions," *The Leadership Quarterly*, 14 (2003) 729-768.

³ Kolb, David A., *Experiential Learning*. New Jersey : Prentice Hall, 1984



2. LES 10 REGLES

2. Concevoir un programme pour une audience globale et lui donner un caractère local : les règles

Les règles qui suivent ne sont pas exhaustives. Mais elles offrent une orientation et reposent sur l'expérience que nous avons acquise avec nos clients d'envergure internationale depuis plus de 20 ans. En bref, notre objectif peut se résumer ainsi : une conception globale, une mise en œuvre locale. Nous savons que nos clients souhaitent faire passer un message cohérent à l'échelle mondiale. Néanmoins, pour que le message ait un impact et que chacun l'intègre et l'applique, les individus doivent le recevoir par le prisme de leurs croyances locales, ce que nos clients ont également parfaitement compris. Voici quelques règles qu'il convient de prendre en compte dans le cadre de cette approche (conception globale/mise en œuvre locale).

2.1. Règle n° 1 : Anticiper la finalité

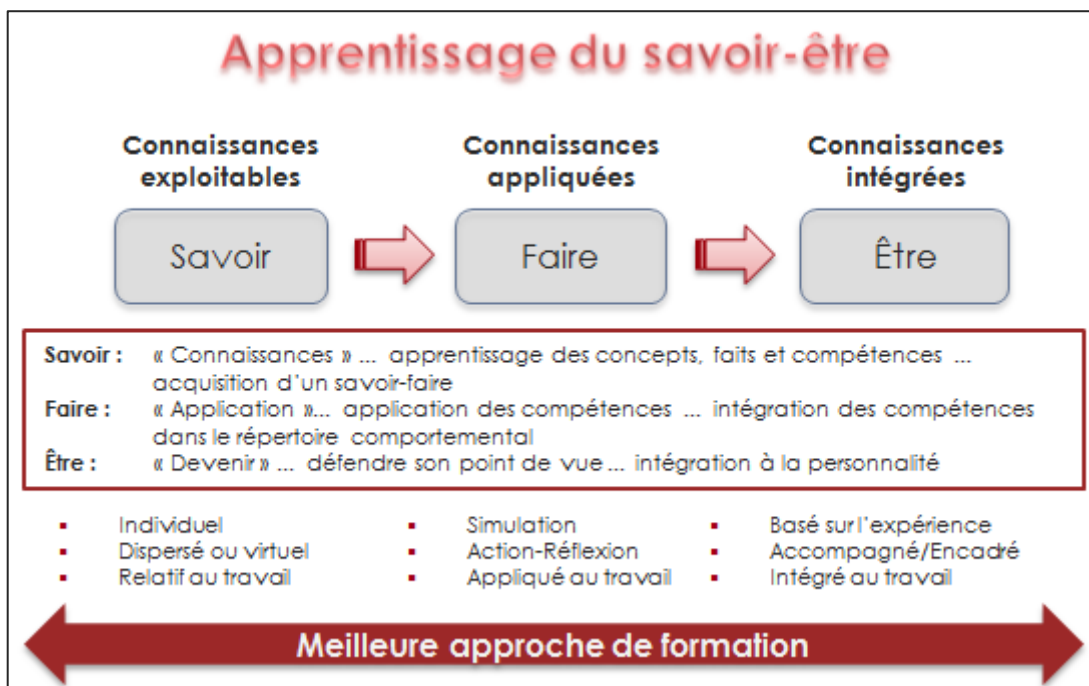
Nous travaillons avec un laboratoire pharmaceutique d'envergure mondiale sur différentes initiatives de formation. Chacune de ces initiatives repose sur un objectif d'entreprise spécifique, et nous avons pour rôle de développer une solution globale cohérente répondant à cet objectif. Quel est notre point de départ ? L'objectif lui-même. Par exemple, le client nous demande de créer une approche unique et uniforme pour le traitement d'un problème bien spécifique. Il peut s'agir notamment de la transmission d'objectifs de performance entre la direction stratégique de l'entreprise et les managers sur l'ensemble de l'organisation. Ceci entre dans le cadre de notre rôle. Quels que soient l'approche, l'individu et les différences culturelles, cet aspect doit demeurer prioritaire et central. Chaque activité, chaque discussion, chaque élément des supports de formation doit être en phase avec cet enjeu de départ.

2.2. Règle n° 2 : Se pencher sur les comportements

Lorsque nous réfléchissons à la conception d'un programme de formation, nous commençons par analyser le contenu par rapport aux objectifs comportementaux spécifiques que nous tentons d'atteindre. Et lorsque nous rédigeons clairement ces objectifs, nous sommes déjà en passe de compenser les différences individuelles et culturelles, dans la mesure où les objectifs eux-mêmes définissent les résultats escomptés. Par exemple, s'il est essentiel que les participants soient capables de « réaliser » quelque chose de nouveau et pas seulement de « connaître » quelque chose de nouveau, l'approche d'apprentissage devra impliquer activement le participant et encourager les styles d'apprentissage « assimilateur » et « accommodateur ». Pour y parvenir, il est souvent nécessaire d'engager les deux autres styles, mais au final, il faudra les faire passer de la réflexion à l'action.

Notre objectif final consiste souvent à aider les individus à « évoluer » vers quelque chose de nouveau. Par exemple, nous pouvons envisager de faire évoluer certains individus d'un statut de contributeur individuel à celui de manager. Dans ce cas, nous leur demandons de développer de nouveaux moyens de réfléchir sur eux-mêmes. Par nature, un tel changement de mentalité les oblige à confronter des éléments de leur identité culturelle. Par conséquent, nous devons structurer des activités habilitantes visant à révéler et étudier leur perception culturelle du « rôle de manager » et nous devons intégrer des perspectives globales dans leur perception traditionnelle de la signification de ce rôle, notamment en ce qui concerne les différences de pouvoir et la masculinité.

En bref, cette règle concerne le rapprochement entre l'intention de l'objectif comportemental et l'approche de l'apprentissage. Elle garantit la mise en œuvre d'objectifs et activités permettant de lier les perceptions globales et la tradition locale. Il s'agit de s'assurer que les approches et le contenu centraux, communs et critiques sont en place et s'appliquent correctement. La prochaine étape consiste à considérer les différences individuelles, de sorte que tous les participants soient impliqués et réussissent leur apprentissage.



2.3. Règle n° 3 : Privilégier les styles d'apprentissage, puis la culture

Jusqu'ici, nous nous sommes efforcés de lier le contenu à l'objectif et aux approches d'apprentissage. Cependant, il est souvent essentiel de dépasser ces aspects et de prêter une attention particulière aux différences individuelles. La prise en charge des préférences doit faire l'objet d'une approche clairement définie. Ainsi, les individus affichant des préférences et des styles d'apprentissage forts pourront bénéficier d'une solution adaptée. Apprennent-ils plus efficacement en groupe ? Doivent-ils pratiquer avant d'essayer d'intégrer un concept ? Avez-vous développé une solution de formation qui fait intervenir tous les styles d'apprentissage et qui permet à chacun, à un moment ou à un autre, d'exploiter ses points forts ?

La solution centrale aligne la finalité, le contenu, les objectifs comportementaux et les approches d'apprentissage globales. Une fois cette solution centrale développée, il est temps de s'intéresser aux différences entre les groupes, aux normes sociales implicites caractérisant les différents types culturels, qu'il s'agisse de la nationalité, de l'âge, de la fonction, de l'entreprise ou de tout autre différenciateur social.

Il est temps de considérer les facteurs de Hofstede en vue de développer des variations de la solution centrale qui restent en phase avec celle-ci, tout en respectant les différences culturelles.

2.4. Règle n° 4 : Utiliser une évaluation interculturelle

Un bon moyen de sensibiliser les concepteurs et les participants aux différences culturelles consiste à mettre en place une auto-évaluation sur ces différences. GlobeSmart® est un outil d'évaluation très utile basé sur le travail de Hofstede.

GlobeSmart® est un outil Web permettant aux entreprises d'envergure mondiale d'accéder facilement à des informations concernant les relations de travail avec des individus de plus de 60 pays. GlobeSmart résout la principale source de difficulté en matière d'interactions d'affaires mondiales, à savoir le défi que représentent les relations et la communication avec des homologues vivant dans d'autres pays. Cet outil favorise une prise de conscience à trois niveaux : conscience individuelle propre, conscience des autres cultures et conscience de l'activité mondiale. (Voir : http://www.aperianglobal.com/web_tools_demos_globesmart.asp)

Il existe également des applications mobiles conçues pour gérer ces différences et qui offrent une référence permanente.

2.5. Règle n° 5 : Valider les approches, les activités et les exercices en termes de préférences culturelles

L'étude de Hofstede prend toute son importance dans le cadre de cette règle. En effet, les concepts d'espace et de temps, de hiérarchie, de communauté par opposition à l'individualisme, ainsi que tous les autres facteurs intervenant dans l'étude entrent en jeu lors de la conception de notre solution de formation. La validité apparente de nos programmes d'un point de vue culturel est étroitement liée à l'acceptation immédiate de l'expérience d'apprentissage. Si l'on demande aux participants d'agir de façon opposée à leur culture, la bataille de l'apprentissage sera perdue avant même de commencer.

Cette situation peut se produire très rapidement, et le recours aux jeux de rôles en offre une bonne illustration. Les individus issus de certaines cultures asiatiques peuvent éprouver des difficultés à participer à des jeux de rôles conventionnels. Ils ne se sentent pas à l'aise pour « critiquer » les autres participants et être « critiqués ». Ils n'aiment pas exposer leurs propres vulnérabilités. Nous avons donc considéré l'utilisation d'études de cas et d'autres approches de substitution en veillant à ce que les objectifs d'apprentissage soient pleinement respectés. Il n'existe pas de solution simple pour résoudre ces situations, à moins d'envisager des alternatives dès le début du processus.



2.6. Règle n° 6 : Observer les contradictions évidentes liées à la culture et à la langue

Essayez de dresser une liste de mots, phrases et concepts cohérents d'un point de vue régional, mais non adaptés à un contexte global. Vous verrez que l'argot et les références à la culture populaire y figurent systématiquement. Soyez particulièrement vigilant lorsque vous utilisez des métaphores et des exemples : vous devrez dans ce cas inviter le participant à exprimer son interprétation et proposer des alternatives. Prévoyez d'étudier comment interpréter la langue locale par rapport à la langue globale et à l'objectif du programme. Ceci nous amène directement à la règle n° 7.

2.7. Règle n° 7 : Privilégier la parole et l'interprétation

Reprenons l'exemple du laboratoire pharmaceutique. Nous fournissons principalement des programmes en anglais. Ainsi, les supports de formation, les exercices et les approches sont généralement les mêmes pour nos programmes fournis au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Suède et dans tous les pays où l'anglais est parlé couramment. Il est intéressant d'observer que le déroulement d'un même programme prend plus de temps au Royaume-Uni qu'aux États-Unis, voire plus encore en Suède. Pour quelle raison ? Au Royaume-Uni, les participants préfèrent passer plus de temps à analyser l'information. En outre, ils font preuve d'une patience supérieure à celle de leurs homologues américains lorsqu'il s'agit de mettre en pratique ce qu'ils ont appris. En Suède, les participants passent encore plus de temps que leurs collègues britanniques sur l'utilisation des supports de formation et l'étude des approches. Nous ne disposons pas de données validées démontrant ce phénomène, mais nous avons pu l'observer régulièrement dans le cadre de nos programmes. Nous supposons que les participants britanniques et suédois sont plus enclins à maîtriser rapidement les supports proposés, alors que les participants américains envisagent de les reprendre ultérieurement pour parfaire leurs compétences.

Dans cette situation, la langue elle-même ne pose pas problème. Le programme est dispensé en anglais, langue que tous les participants parlent couramment. Dans ce contexte, il est crucial de privilégier la parole. En effet, les participants doivent analyser la subtilité des concepts, les intégrer dans leur propre cadre de référence et tester leur compréhension de la signification réelle des modèles, concepts et approches présentés par rapport à leurs propres normes culturelles.

2.8. Règle n° 8 : Tester les hypothèses relatives aux valeurs, croyances, mythes, traditions et normes



Négliger de tester ces hypothèses peut avoir pour effet d'anéantir la communication, aussi efficace soit-elle. Il est donc primordial de tester les hypothèses relatives à la façon dont les modèles et concepts présentés s'accordent avec les valeurs, croyances, mythes, traditions et normes propres à la culture des participants. Lorsque nous proposons un modèle de leadership, est-il cohérent avec la perception du leadership de la culture locale ? En cas de doute, il s'avérera très utile de développer une activité permettant aux participants d'explorer leurs propres hypothèses et de tester les hypothèses centrales du programme. Par exemple, on peut demander à un groupe de répondre à la question « Quelles sont les caractéristiques d'un excellent leader selon votre culture ? » Dans un deuxième temps, on peut lui poser la question « De votre point de vue, quelles sont les caractéristiques d'un excellent leader aux États-Unis ou au Royaume-Uni ? », puis comparer les réponses à ces deux questions. Au fil de l'émergence des différences, la discussion révélera les valeurs et croyances relatives au leadership selon les différentes cultures, puis s'orientera vers le modèle de leadership promu par l'entreprise et présenté dans le cadre du stage. La responsabilité de l'interprétation du concept global relève alors de l'audience locale.

2.9. Règle n° 9 : L'acculturation peut être l'objectif

Nous avons évoqué la sensibilisation aux différences culturelles. Mais nous devons considérer la situation dans laquelle l'objectif consiste à instaurer une culture d'entreprise unique, indépendante de la culture nationale. Quel est le but recherché par l'entreprise ? L'un de nos clients d'envergure mondiale a pour ambition majeure de mettre en place des équipes mobiles capables de se déplacer dans le monde entier et d'accomplir leur travail de la même façon, quel que soit leur emplacement. Par conséquent, nous avons développé des programmes combinant des formations en présentiel classiques et des sessions de suivi régulières à distance. Dans le cadre des sessions de suivi, nous leur demandons de quelle façon ils appliquent les concepts globaux à l'environnement local. Nous leur enseignons des compétences réflexives qui leur permettent de s'observer eux-mêmes et d'observer les autres dans le cadre de leur interaction avec une nouvelle culture. Et nous les encourageons à comprendre et accepter les cultures locales et les différences globales. Nous essayons d'agir modérément, mais de façon régulière. Par exemple, nous leur demandons d'inclure des repères de nature locale dans les programmes globaux. Nous dispensons des sessions de formation en présentiel dans le monde entier et organisons des petits concours afin d'évaluer ce que les individus connaissent de la culture locale. Nous utilisons GlobeSmart® afin de mettre constamment en lumière l'impact de la culture locale sur l'interprétation des objectifs globaux.

2.10. Règle n° 10: Accepter d'évoluer

Lorsque tout a été dit et fait, la capacité des concepteurs et des formateurs à mettre de côté leurs approches d'apprentissage habituelles en vue de relever les défis culturels sera le principal facteur de succès. De par son expérience et sa flexibilité, notre équipe est à même d'appréhender la nécessité de combiner différentes approches en vue de garantir le succès de nos programmes de formation. Nous observons constamment l'impact de la culture sur le style d'apprentissage en gardant à l'esprit que nous devons être à la fois sensibles aux différences individuelles et aux différences culturelles.



3. CONCLUSION

3. Conclusion

Les aspects ci-dessous sont essentiels au développement d'une solution de formation globale efficace, également applicable au niveau local :

- Priorité à la conception d'un programme global centré sur la finalité, les objectifs, le contenu et les approches d'apprentissage
- Application systématique des bonnes pratiques d'apprentissage, avec une attention particulière portée aux styles d'apprentissage
- Prise de conscience du caractère culturel pour développer les caractéristiques suivantes :
 - Sensibilité culturelle en termes d'exercices, d'activités et d'approches
 - Flexibilité en termes de temps consacré au test des idées, des hypothèses, des valeurs et des croyances
 - Adaptabilité en termes d'utilisation d'exemples, de métaphores et de scénarios locaux pour soutenir les perspectives globales
 - Reconnaissance personnelle des croyances et tendances culturelles
 - Reconnaissance des croyances et tendances culturelles par les participants
- Temps nécessaire pour évoquer, explorer et tester les hypothèses relatives à la signification des termes, modèles et processus
- Volonté de mettre de côté les approches d'apprentissage généralement privilégiées en vue d'intégrer les préférences locales.



Demos Group: Une expertise mondiale unique

Depuis 1972, Demos Group s'est imposé comme le partenaire privilégié des entreprises ainsi que des institutions internationales en matière de formation professionnelle et de conseil.

Données et chiffres clés:

- **Plus de 40 ans d'expérience** : création en 1972
- **33 implantations dans le monde** à travers 14 pays et sur 5 continents
- **350 000 personnes formées** chaque année dont 150 000 en e-learning
- Un réseau de plus de **8 000 formateurs experts** dans le monde
- **96.3 millions d'€ de chiffre d'affaires en 2012** dont 42% à l'international
- **650 collaborateurs**

Pour plus d'informations

Téléphone: + 33 9.88.66.10.08

E-mail: international.projects@demosgroup.com

Site Web: www.global.demosgroup.com

Où nous trouver :

ALGERIE

Formademos Algérie
Tél: +213 21 79 00 46
Fax: +213 21 79 89 54
fadilaberkal@demos.dz
www.formademos.dz

ALLEMAGNE

Demos GmbH
Tél: +49 (0)69-92037568-17
Fax: 49 (0)69-92037568-15
info@demos.com.de
www.demos.com.de

AUSTRALIE

Hemsley Fraser Australia
Tél: +61 (8) 8121 5646
enquiries@hemsleyfraser.com.au
www.hemsleyfraser.com.au

BELGIQUE

Demos Benelux
Tél: +32(0) 2 234 62 41
Fax: +32(0) 2 234 62 40
benelux@demosgroup.com

CHINE

Demos Beijing
Management & technical
training Co., Ltd
Tél: +86-10-67 08 10 02
+86-10-67 08 16 35 / 36
Fax: +86-10-67 08 51 56
contactchina@demosgroup.com

Shanghai Ying Gang DEMOS
Training and Consulting Co., Ltd
Tél: +86-21-51 17 56 98
Fax: +86-21-51 17 56 96
huwenying@ygdemos.com
hanjuan@ygdemos.com
www.demosgroup.cn

ESPAGNE

Global Estrategias
Tél: +34 91 360 50 90
Fax: +34 91 360 45 21
formacion@globalestrategias.es
www.globalestrategias.es

ETATS-UNIS

Hemsley Fraser
Boston
Tél: (781) 938-3900
Fax: (781) 938-3999
info@hemsleyfraser.com

Washington DC

Tél: 888-559-0074
Fax: 202-525-1701
info@hemsleyfraser.com
www.hemsleyfraser.com

FRANCE

Demos
Tél: +33 (0) 9 88 66 10 00
Fax: +33 (0) 9 88 66 10 01
contact@demos.fr
www.demos.fr

MAROC

Formademos
Rabat
Tél: +212(0) 5 37 72 76 15
Fax: +212(0) 5 37 70 55 67

Casablanca
Tél: +212(0) 5 22 46 57 70
Fax: +212(0) 5 22 47 65 50
forma@demos.ma
www.formademos.ma

POLOGNE

Demos Polska Sp.zo.o.
Tél: +48 22 646 6990
Fax: +48 22 646 6991
kontakt@demospolska.pl
www.demospolska.pl

PORTUGAL

Global Estratégias
Tél: +351 356 99 00
Fax: +351 21 314 34 49
cursos@globalestrategias.pt
www.globalestrategias.pt

REP. TCHEQUE

Demos Pragoeduca, a.s.
Tél: +420 234 251 450
Fax: +420 234 251 460
kurzy@demosgroup.com
www.demospragoeduca.cz

ROYAUME UNI

Hemsley Fraser UK
Tél: +44(0) 845 071 2801
Fax: +44(0) 845 071 2821
enquiries@hemsleyfraser.co.uk
www.hemsleyfraser.co.uk

SUISSE

STIS
Tél: +41 (0)21 5101150
Fax: +41 (0)21 351 86 83
office@sts.ch
www.sts.ch

MOS

Tél: +41 (0)21 331 22 80
info@mindonsite.com
www.mindonsite.com