

Comment la culture nationale affecte-t-elle la conception des formations professionnelles?

Abderrahman Hassi

ahassi@uqac.ca

Formateur. Département d'Éducation permanente

La Cité collégiale - Ottawa (Canada)

154, Boul. De Lucerne, unité 205

Gatineau (Québec) J9A 3V9

Tél. (819) 595 - 7066

Avec l'avènement de l'économie du savoir et l'accentuation de la dynamique de la mondialisation, les compétences sont devenues la principale source d'avantage concurrentiel (St-Onge et al., 2004), l'accès aux autres ressources étant devenu relativement facile telles la technologie et le financement. Pour affronter la concurrence, les organisations ont recours à la formation de leur main-d'œuvre, cependant, cette démarche se heurte à des obstacles pouvant compromettre son efficacité en raison de l'internationalisation de l'environnement des organisations (Savvas et al., 2001). D'où l'importance de considérer le rôle que les cultures nationales peuvent jouer quant au processus de formation en général et à l'étape de conception en particulier. Dès lors, une question émerge : comment la culture nationale affecte-t-elle la conception des formations professionnelles? L'objectif du présent projet est, dans un premier temps, d'étudier la façon dont la culture nationale influe sur la conception des formations. Ensuite, nous voulons contribuer à l'élaboration d'un modèle théorique permettant aux organisations de mieux gérer la formation dans des contextes culturels différents.

Il n'existe pas de modèles théoriques ayant pris en compte l'influence de la culture nationale sur la conception de la formation; d'où l'intérêt scientifique du présent projet de recherche. De même, on examinera le rôle de la culture nationale en tant que dimension contextuelle pouvant exercer une incidence sur la conception de la formation.

Par ailleurs, les organisations ont besoin de modèles théoriques susceptibles de les assister lors de la conception des formations dans des contextes culturels différents. Il convient de préciser qu'une telle démarche conditionne le succès et l'efficacité de la formation. On tentera de combler ce vide et d'élaborer un outil approprié.

La théorie de la culture nationale occupe une place centrale dans ce projet de recherche. On suppose qu'elle constitue un élément valide de comparaison. Cette théorie suggère que les cultures nationales varient en matière de valeurs, de croyances, de normes, etc. Les travaux de Hofstede (1980, 2003) sont considérés comme les plus étendus en matière d'étude des valeurs culturelles dans des contextes de gestion (Nakata et Sivakumar, 1996). Pour atteindre cette conclusion, il a comparé les valeurs reliées au travail dans plus de 50 pays, ce qui l'a amené à identifier quatre dimensions, dans un premier temps, permettant de distinguer les cultures nationales et d'élaborer des « profils culturels » propres à chaque pays étudié. Il s'agit de la distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude, la masculinité/ féminité et l'individualisme/ collectivisme. Hofstede et Bond (1988) ont ajouté une cinquième, soit l'orientation à long terme versus l'orientation à court terme tirée d'une enquête sur les valeurs chinoises.

Dans le cadre du présent projet de recherche, on tiendra compte d'une seule étape du processus de formation étant donné qu'il ne serait pas pratique de traiter de l'ensemble du processus dans une seule recherche. Nous avons donc retenu la phase de conception en raison de son importance. Il convient néanmoins de préciser que cela ne veut nullement dire que les autres étapes sont moins importantes. Il s'agit uniquement d'un choix pragmatique pour pouvoir approfondir un aspect de l'étude, plutôt que d'aborder toutes les étapes de façon superficielle. Contrairement à l'étape d'analyse des besoins qui s'articule autour du « pourquoi », la conception traite du « comment » de la formation (St-Onge et al., 2004). Elle englobe l'ensemble des activités à entreprendre, l'identification des acteurs, les objectifs, les contenus, les techniques, les méthodes d'apprentissage et d'enseignement, etc.

Somme toute, l'étape de la conception de la formation peut être analysée selon les perspectives suivantes :

- i. Qui? Acteurs impliqués : personne qui décide ou donne la formation, etc.
- ii. Comment ? Processus (façons de faire) : identification des objectifs, etc.
- iii. Quoi? Résultats du processus : méthodes choisies, etc.

Les organisations à choisir doivent appartenir à des cultures qui diffèrent selon la classification de Hofstede (2003). Pour ce faire, on mènera des enquêtes au Canada, au Sénégal, à Singapour et en Suisse. Les quatre pays sont représentatifs par rapport aux indices de Hofstede; ils sont choisis en raison du coût (le Canada plutôt que les États-Unis, par exemple) et de la langue (la Suisse plutôt que l'Allemagne). Ils correspondent aussi aux modèles organisationnels du même auteur, à savoir Marché (distance au pouvoir moins élevée, évitement d'incertitude moins élevé : Canada); Pyramide (distance au pouvoir élevée, évitement d'incertitude élevé : Sénégal); Famille (distance au pouvoir élevée, évitement d'incertitude moins élevé : Singapour); et Machine (distance au pouvoir moins élevée, évitement d'incertitude élevé : Suisse). On choisira une organisation par pays. Pour réduire les biais, toutes les organisations doivent appartenir au même secteur d'activités, avoir le même niveau de technologie et la même taille.

On recueillera de l'information auprès de quatre (4) gestionnaires : responsables de la formation, professionnels de GRH et chefs de fonctions (marketing, finances, etc.). Bref, des gestionnaires impliqués dans la formation de leurs employés. D'autre part, on sélectionnera dix (10) employés ayant bénéficié de formation à plusieurs reprises au sein de leur organisation. Dans la sélection des participants, nous tiendrons compte de leur d'âge, sexe et fonction afin d'assurer une diversité qui correspond aux caractéristiques principales de la population visée. De surcroît, on aura besoin de contrôler l'appartenance culturelle des participants de sorte que celle-ci reflète leur culture nationale. D'ailleurs, l'une des limites du cadre théorique de Hofstede est le fait qu'il n'est pas approprié pour les cultures émergentes et locales au sein d'une culture nationale donnée (Baskerville, 2003). Ainsi, on choisira des personnes originaires des pays choisis et appartenant à la

culture nationale dominante. Pour ce faire, on sollicitera la collaboration de certains centres de recherche, des établissements d'enseignement et des contacts pour nous assister dans cette démarche.

La posture épistémologique qui semble la plus appropriée pour appréhender cette problématique est de l'inscrire dans une logique constructiviste. Le choix de cette posture est motivé d'abord par le fait que la culture est un phénomène inconscient, enfoui dans les structures mentales des individus, d'où la difficulté d'y accéder par des méthodes visant des productions explicites. Ensuite, le caractère unique et spécifique de toute culture rend difficile son appréhension par des instruments à valeur universelle et des outils d'analyse définis *a priori*. Finalement, la culture constitue une construction sociale à laquelle le chercheur participe à part entière, plutôt qu'une réalité objective analysable par un œil extérieur dans une perspective positiviste (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Puisque nous visons l'exploration de l'impact de la culture nationale, on adoptera donc la stratégie de l'étude de cas. Elle nous permettra d'étudier une société globale à partir d'une unité sociale sélectionnée à cette fin (Roy, 2003).

Nous utiliserons deux outils complémentaires de collecte de données pour conférer de la crédibilité aux résultats et minimiser les biais. En premier lieu, les entrevues semi-dirigées avec les gestionnaires se dérouleront autour de la question de base suivante : comment vous y prenez-vous pour concevoir une formation? D'autres questions précises leur seront posées pour collecter des données supplémentaires sur les pratiques liées aux formations. On abordera : 1) les acteurs impliqués lors de la conception de la formation; 2) les façons de faire pour identifier les objectifs, méthodes, techniques, contenu et provenance des formateurs; et 3) les résultats : types de choix et d'extrants. Les données colligées seront mises dans une base de données qualitative construite à cet effet avant d'être analysées. En second lieu, les entrevues au moyen de la technique « *Repertory Grid* » de Kelly (1955) étant pertinentes dans les études multiculturelles. Un tel outil a le mérite de découvrir les idées de chaque participant basées sur sa propre expérience en matière de formation. En dernier lieu, on analysera les données colligées et on intégrera les résultats des deux techniques de collecte de données

dans le but d'élaborer des cartes complètes sur les particularités de la conception des formations propres à chaque culture. On développera quatre catégories de conception de formation selon les cultures nationales précitées. On se référera à la théorie de Hofstede pour comparer et analyser les catégories élaborées à la lumière des dimensions culturelles.

Le présent projet de recherche se donne comme objectif d'apporter un éclairage sur l'impact de la culture nationale sur la conception des formations en entreprise. Il ne s'agit pas de démontrer pourquoi la culture nationale exerce cet impact, mais plutôt de l'étudier pour dégager les particularités de chaque catégorie de culture. Le modèle à concevoir n'aura pas la prétention de décrire la réalité, ni d'être une représentation de la réalité, il se voudra davantage un outil dont la seule ambition sera de cerner une réalité complexe de façon structurée et cohérente. Ceci étant dit, on est conscient des limites de ce projet. D'un côté, il décompose la culture en dimensions définies alors que d'autres facteurs peuvent entrer en jeu. De l'autre, le fait que le cadre de référence soit développé

dans une perspective occidentale pourrait compromettre sa généralisation à d'autres

c
u
l
t
u
r
e