

Quand le **digital**
enrichit la **formation**
professionnelle



Depuis 2010, devant le recours systématique et quotidien à Internet, l'enseignement à distance ne cesse d'augmenter en France. Pourtant, les salariés ayant expérimenté une formation totalement distancielle ne souhaitent pas renouveler l'expérience ⁽¹⁾. Les formations 100 % digitales ou e-learning nécessitent, de la part du participant, une implication et une motivation à toute épreuve. De fait, 85 % des grandes entreprises du CAC 40 préfèrent recourir à des sessions de formation en présentiel, considérant qu'il s'agit là du mode d'apprentissage qui donne les meilleurs résultats. Et pour cause. Nombre d'entre elles font encore trop souvent l'amalgame entre "formation digitale" et "formation à distance". Il n'en est rien.

Au contraire, la formation digitale consiste à mettre en commun le présentiel et le distanciel. Les nouvelles technologies s'invitent, ainsi, dans les salles de formation en tant que modalités pédagogiques.

Celle-ci valorise, d'une part, le besoin d'interaction des apprenants avec leur formateur et leurs collègues et s'appuie, d'autre part, sur le digital, média supplémentaire qui enrichit le processus d'apprentissage.

CSP s'est toujours donné pour mission de mettre la pédagogie au cœur de la réussite d'une formation. Notre devise : « L'humain au cœur des performances, l'émotion au cœur

“ L'HUMAIN AU CŒUR DES PERFORMANCES, L'ÉMOTION AU CŒUR DES APPRENTISSAGES »

des apprentissages ». Et la formation digitale ne trahit en rien cette philosophie. Nous souhaitons vous montrer, à travers ce nouveau livre blanc, que nous continuons d'être les architectes et les concepteurs pédagogiques de vos formations professionnelles... une touche de digital en plus.

(1) Sondage « Utilisation de la formation en ligne et du e-learning en milieu de travail ». Thot Cursus pour Formadi-RDR. 2011.

SOMMAIRE

Partie 1
**Maturité digitale :
êtes-vous plutôt
“initial” ou
“optimal” ?**
3

Partie 2
**Le panel d'outils
du formateur
digital**
4

Partie 3
**Le nouveau profil
du formateur
digital**
6

Partie 4
**La philosophie
du ROE décuplé
grâce au digital**
8

Conclusion
**Les 4 points clés
à retenir**
11

Maturité digitale : êtes-vous plutôt “initial” ou “optimal” ?

Pour réaliser le dosage idéal entre le présentiel et le digital, l'entreprise doit connaître son degré d'appropriation des outils numériques, ainsi que celui de ses participants. Un travail qui doit être réalisé en amont afin que l'architecture du processus pédagogique mis en place soit la plus efficiente possible.

L'avènement des nouvelles technologies a sans aucun doute révolutionné nos modes de vie. Chaque jour, nous consommons, échangeons, nous informons, via nos smartphones, tablettes et autres objets connectés.

Cependant, ces habitudes de notre quotidien ne sont pas forcément transposables à notre milieu professionnel. Selon Deloitte et le MIT, 29 % seulement des entreprises mondiales seraient “matures”, c'est-à-dire utiliseraient systématiquement les outils digitaux, 45 % seraient en cours de transformation digitale et 26 % n'en seraient qu'aux prémices. « *En fonction de la taille de l'entreprise ou de son cœur de métier, le recours aux outils numériques peut être plus ou moins systématique* », explique Hugues Duhazé, référent digital chez CSP. Or, pour que le processus de formation digitale soit structuré de manière à correspondre aux caractéristiques de chaque entreprise, ces dernières doivent se questionner quant à leur propre niveau d'utilisation des outils digitaux et à celui de leurs salariés.

« *Suis-je rompue à l'utilisation d'un Intranet ?* » « *Suis-je dotée d'un réseau social d'entreprise ?* » « *Ai-je recours aux outils du cloud ?* » « *Ai-je un réseau wi-fi satisfaisant ?* » « *Mes salariés ont-ils un accès facilité et personnalisé aux devices numériques ?* »...

Autant de questions qui ne donnent pas lieu à de bonnes ou à de mauvaises réponses, mais qui aident le formateur digital, architecte du processus pédagogique, à composer avec ces paramètres pour mixer présentiel et distanciel, et y ajouter le bon dosage de digital. D'autant que le média numérique doit être, en l'occurrence, un moyen et non une fin. Il ne s'agit donc pas d'utiliser les outils digitaux à outrance sous le prétexte que “c'est à la mode”. Au contraire. Tout l'enjeu de la formation digitale réside dans “l'expérience utilisateur” qu'elle va offrir aux participants.



LE CONSEIL DE CSP

Non : la formation digitale n'est pas réservée qu'aux digital natives. En tant que facilitateur, le formateur digital sait adapter le parcours et les outils pédagogiques à son auditoire et ce, quelle que soit la génération dont il est issu. La formation digitale est donc ouverte à tous, sans restriction d'âge.

UNE FORMATION POUR TOUTES LES GÉNÉRATIONS

Aujourd'hui, le média numérique doit servir le processus pédagogique afin de proposer la formation digitale la plus attractive qui soit. Il est aisé de penser que les participants issus de la génération Y, les digital natives, ont plus d'appétence pour les modules de formation digitale que leurs aînés. La génération des participants peut avoir une influence sur l'architecture globale du processus pédagogique, mais la réussite d'une formation digitale tient surtout dans l'automatisation et l'entraînement. En d'autres termes : *« Pour une personne n'ayant pas l'habitude de ces terminaux (jeune ou moins jeune), il faudra "désacraliser" l'outil puis lui laisser prendre le temps de se l'approprier pour que cela devienne naturel »*, explique Nicolas Desbordes, consultant formateur chez CSP.

Tout est donc question de mix entre le présentiel et le digital en fonction des caractéristiques de l'entreprise et du profil des apprenants. ▶

Le panel d'outils du formateur digital

Aujourd'hui, la formation appuie le processus pédagogique sur les outils digitaux du quotidien, devenus ainsi complémentaires des classiques Post-it, paperboard et autres Powerpoint... L'idée ? Rendre l'apprentissage plus ludique, plus attractif et plus interactif, et obtenir de meilleurs résultats.

LE DIGITAL EN SALLE

Utilisés tels des couteaux suisses de notre quotidien, les terminaux numériques (smartphones et tablettes) sont entrés dans les salles de formation. Parce que leur utilisation nous est familière et que ces devices sont devenus indispensables, leur recours rend le processus de formation plus ludique. *« Auparavant, illustre Nicolas Desbordes, le smartphone était un objet que les stagiaires pouvaient consulter à titre privé durant les sessions de formation. Aujourd'hui, il est devenu un outil de la formation à part entière. Il sert non seulement la pédagogie, mais aussi la concentration des participants. »* Ainsi, lorsque l'attention de ces derniers décline, le formateur digital a la possibilité d'utiliser des exercices sur smartphone, ce qui intègre pleinement ce dernier à la formation et évite qu'il soit utilisé à des fins personnelles.

Prenons un exercice de mise en situation, en présentiel. Les apprenants doivent observer un exercice de cadrage d'un manager envers son collaborateur. Grâce à Live Storm – disponible sur l'outil Klaxoon –, chacun d'entre eux peut noter, anonymement, sur sa tablette ou son smartphone, des mots clés ou des phrases illustrant leur ressenti face à la situation qu'ils observent. Au terme de l'exercice, tous les verbatims sont projetés sur un écran et chaque participant a la possibilité de "liker" ceux qui lui





Bonnes pratiques

Si le panel d'outils du formateur digital est large et divers, il convient de ne pas vouloir absolument avoir recours à chacun d'entre eux lors de votre parcours pédagogique. Le formateur digital, en tant que scénariste, choisit les médias digitaux qui correspondent le mieux au processus pédagogique. Il sait, par expérience, quels médias obtiennent les meilleurs résultats auprès des participants. Car le digital, aussi attractif soit-il, ne doit être utilisé que par petites touches, pour servir et valoriser l'apprentissage.

paraissent les plus probants. Si cet outil sert ensuite de base au débriefing consécutif, il a surtout pour bénéfice de libérer la parole des apprenants.

Autre exemple : les Post-it virtuels (disponibles également sur l'outil Klaxoon). Trois sous-groupes d'apprenants doivent travailler sur une question autour de la thématique de la motivation. Muni d'une tablette, chaque sous-groupe doit répondre aux questions sur des Post-it virtuels qui apparaissent, en temps réel, sur le mur digital orchestré par le formateur. Pour Nicolas Desbordes : « Avec cet outil, on peut déplacer les Post-it dans des catégories, changer leur couleur, bref, laisser le champ libre à une très grande interactivité. Cela confère une grande agilité à l'exercice, car tout peut être fait dans l'instant et en direct ».

LES OUTILS AUTEUR

Le propre de la formation digitale est d'accompagner l'apprenant dans l'ensemble du processus de sa formation. Pour le formateur digital comme pour les formés, les interfaces doivent donc être simples d'utilisation et navigables sur tous les devices. « Nous utilisons un panel d'outils auteur avec lesquels le formateur digital, sans compétences techniques particulières, crée son parcours pédagogique, sans difficultés et en toute autonomie », précise Hugues Duhazé.

En l'occurrence, les outils auteur permettent au formateur d'utiliser le digital au même titre que les outils "classiques" dont il disposait auparavant. Et de manière d'autant plus fluide que lesdits outils sont développés sur la base du responsive design et proposent, par conséquent, un affichage optimal, quel que soit le type de terminal utilisé.

INTERNET : LA BOÎTE À OUTILS NUMÉRIQUE

Google +, Hangouts, Dropbox, Youtube, Padlet, Socrative... Internet regorge d'outils simples sur lesquels le formateur digital peut s'appuyer afin de valoriser les contenus pédagogiques des formations mises en place. De quoi enrichir considérablement l'expérience des apprenants et les pousser davantage à s'engager dans la formation, quels que soient leur profil ou les caractéristiques de l'entreprise commanditaire.

Ces outils envoient aux participants, en amont du présentiel ou de la classe virtuelle, des messages, des contenus, de la vidéo, des animations, autour du thème pédagogique choisi. Les codes de la formation traditionnelle sont bousculés au profit d'une formation digitale plus rythmée, et cela sans que la barrière technologique ne vienne s'en mêler.

Ainsi, l'outil Padlet, par exemple, en accès libre sur le Web, personnalise à loisir un mur collaboratif (logo de l'entreprise commanditaire, fiches mémo, contenus divers) et invite les apprenants, eux aussi, à relayer du contenu avant, pendant, et après leur cursus.

Par exemple, une partie du mur collaboratif peut être dédiée au recueil des attentes des stagiaires lors de la formation.

« C'est un outil simple d'utilisation et facile à mettre en place pour enrichir le distanciel. Au cours de la formation, nous pouvons alimenter le mur en continu grâce, par exemple, aux supports de formation au format PDF, aux vidéos faites en salle, etc. Cet outil nous fait gagner du temps en salle, puisque nous connaissons précisément les attentes des participants avant même le début de la formation. Il suscite l'intérêt tout au long de la formation, mais aussi à son terme, dans la mesure où les participants disposent d'éléments visuels pour aller plus loin dans le processus pédagogique », explique Nicolas Desbordes.



LA CLASSE VIRTUELLE

Ce système de “technopédagogie” recrée, à distance, les conditions d’une formation en salle traditionnelle. À ceci près que les contenus mis en ligne sur une plateforme dédiée sont principalement apportés, en temps réel, par les apprenants eux-mêmes, par le biais de leur retour d’expérience et de leurs partages oraux. La notion de temps réel, ici, est essentielle, puisqu’elle influe sur la scénarisation, l’animation ou encore les échanges.

La classe virtuelle réduit aussi le temps de mobilisation des participants, puisqu’elle consiste en des sessions distancielles et de courte durée. Enfin, parce qu’ils sont invités à partager et à échanger sur leur expérience et leur vécu, les participants d’une classe virtuelle deviennent réellement les acteurs de leur formation.

Les classes virtuelles, disponibles via les outils Webex ou Adobe Connect, par exemple, font le point, entre autres vertus, sur la formation a posteriori, une fois celle-ci intégrée au quotidien professionnel des apprenants. Elles favorisent l’échange et peuvent être utilisées en amont de la formation afin de faire connaissance avec les apprenants ou pour recueillir leurs attentes. *« Les classes virtuelles ont pour avantage de s’intégrer dans le quotidien de travail des stagiaires qui ne sont pas, de cette manière, mobilisés toute une journée. C’est une modalité qui rassemble, qui est concrète et qui est associée véritablement au quotidien professionnel »*, souligne Nicolas Desbordes. ▸



Le nouveau profil du formateur digital

Architecte, facilitateur, booster de compétences, producteur, modérateur... le formateur digital a de multiples facettes. Sa mission : savoir utiliser les outils digitaux à bon escient, dans et hors des salles de formation.



DONNER UN SENS À LA CONNAISSANCE

Sur Internet, l’accès aux connaissances est illimité et gratuit. D’après *l’Express*, en 2014, plus de 1 000 Moocs étaient dispensés sur la Toile. Dans ces conditions, le participant qui souhaite s’autoformer doit être capable de faire le tri entre ce qui est essentiel à son apprentissage et ce qui ne l’est pas ! Car là où une autoformation sur Internet peut paraître anarchique, voire rapidement démotivante, une formation alliant présentiel et digital fait ressortir et valorise les compétences des participants. *« Pour mettre en œuvre cette compétence, il faut de l’entraînement, lequel peut difficilement être nourri en restant seul devant son ordinateur »*, illustre Nicolas Desbordes.

Véritable pilier du processus pédagogique, le formateur est architecte, dans le sens qu’il conçoit et structure des parcours de formation globaux. Il est facilitateur, parce qu’il se porte garant du maintien du niveau de motivation et d’implication de ses participants. Il devient également producteur, capable de choisir le bon média digital, au bon moment, pour la bonne cible, valorisant ainsi l’ensemble du contenu pédagogique. Pour Nicolas Desbordes, *« il y a*

une réelle différence entre la connaissance et la compétence. Cette dernière passe par le fait de se rencontrer, de partager, de susciter l'émotion, facteur indispensable à l'apprentissage sur le long terme et difficile à générer à distance».

UNE INTERVENTION À 360 DEGRÉS DANS LE PROCESSUS PÉDAGOGIQUE

Au travers du digital, le formateur peut intervenir à tous les niveaux du processus de formation. Tout l'intérêt des outils digitaux est précisément de faire en sorte que le formateur soit présent physiquement dans la salle, mais aussi hors de la salle de formation, de manière dématérialisée.

Le formateur digital est ainsi présent en amont de la formation grâce, par exemple, à des tests de mesure afin de parfaitement connaître le niveau de compétence des apprenants. Il peut mettre en place des classes inversées visant à obtenir des groupes dont les participants sont tous dotés du même niveau de connaissances. *« Normalement, un élève apprend des choses en classe et fait des exercices à la maison. Ici, c'est le contraire : nous diffusons un contenu à distance aux participants et, une fois en salle, ils font des exercices pratiques »*, explique Hugues Duhazé.

Il est également présent pendant la formation, grâce à son implication permanente auprès des participants, les tests de mesure étant l'occasion de distiller des conseils personnalisés auprès de chacun d'entre eux.

Enfin, le formateur digital est présent en aval de la formation ; les outils lui facilitent le suivi de ses stagiaires bien au-delà des portes de la salle : mesure des progrès parcourus, consolidation des acquis, retours d'expérience...

DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE DE PARTAGE ET D'APPRENTISSAGE SOCIAL

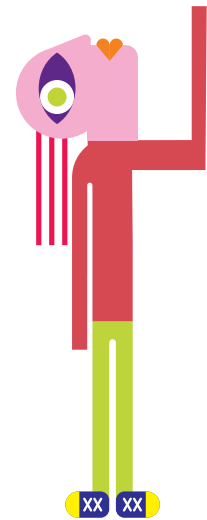
Grâce à ces nouveaux outils, nous pouvons replacer le partage collaboratif au cœur de l'apprentissage. Comme ils le feraient sur Facebook, Twitter ou LinkedIn, les participants sont invités à intervenir et à partager autour d'un thème pédagogique animé par le formateur digital. Amener l'apprenant à partager, c'est l'impliquer, et donc l'aider à devenir acteur et non spectateur de sa formation.

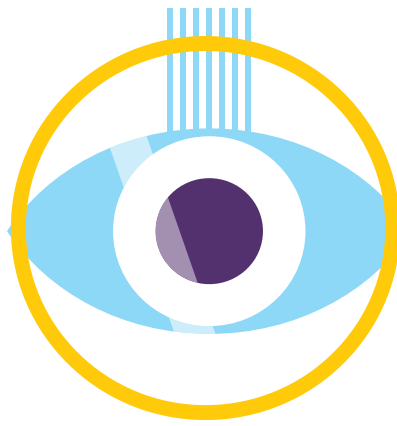
Voie d'avenir de la formation, le social learning devrait, demain, donner naissance à un véritable réseau social d'apprentissage. Pour Hugues Duhazé, *« il s'agira d'une modalité importante, ou tout au moins du fil rouge du parcours de formation digitale »*.

MAIS AU FAIT, QU'EST-CE QUE LE SOCIAL LEARNING ?

Le social Learning permet de rassembler tous les participants sur une plateforme digitale afin de créer une communauté partageant et échangeant de l'information, des points de vue, des vidéos, autour du processus de formation. Ici, le rôle du formateur digital est celui de facilitateur, mais aussi de modérateur et d'animateur.

Le conseil de Hugues Duhazé : *« L'intérêt c'est que les participants soient acteurs et fassent vivre la formation en dehors de la salle, qu'elle ait une vie pendant et après les sessions »*.





La philosophie du ROE démultiplié grâce au digital

Les formations digitalisées, tout comme les formations 100 % présentielles, sont difficilement mesurables en termes de ROI (return on investment). Elles sont pourtant plus efficaces. La solution est d'aborder la problématique sous l'angle du ROE (return on expectations). Autrement dit, d'identifier les bénéfices attendus en termes d'adhésion et de comportements observables (et mesurables) plutôt que de gains financiers purs.

«Lorsqu'une entreprise décide de déployer une formation digitale en management, il est difficile de reconnaître les indicateurs qui quantifient les gains financiers directement liés à cette formation», commente Édouard Gachenot, directeur commercial chez CSP. Pourtant, tout le monde sait qu'elle est bien plus efficace qu'une formation 100 % présentielle. Tout le monde, excepté les financiers qui, eux, demandent des preuves objectives de cette efficacité. Comment, alors, recueillir ces preuves ?

LE DIGITAL AU SERVICE DE LA CLASSE INVERSÉE

Les formations digitales optimisent ou diminuent le temps de présentiel, notamment grâce aux solutions orientées autour du prélearning. Les formats présentiels sont alors consacrés aux mises en situation, ou au "training" de façon générale. Les temps de présentiel deviennent plus attractifs pour les participants, car leur rôle d'acteur est renforcé. Ce n'est plus le formateur qui diffuse des savoirs, mais c'est l'apprenant qui expérimente. En dehors des bénéfices pédagogiques, les gains financiers sont également avérés, grâce à un coût d'immobilisation optimisé.

Tout simplement en engageant en amont de toute formation digitale une relation de business partners, afin d'identifier les bénéfices attendus en termes de compétences et d'adhésion des apprenants (facilement mesurables). C'est un processus capital, qui se déroule en trois étapes.

ÉTAPE 1: LE QUESTIONNEMENT

Le questionnement donne lieu à un diagnostic qui mène à la validation des hypothèses de travail et sert à évaluer la maturité digitale du donneur d'ordre. Les toutes premières questions doivent donc s'orienter autour du "pourquoi".

Pourquoi mettre en place cette formation? Pourquoi digitaliser une formation existante? Pourquoi utiliser cet outil plutôt qu'un autre? Pourquoi ne pas l'avoir fait avant?...

C'est une étape indispensable pour adapter la formation digitale au contexte et à la culture de l'entreprise. Un outil digital peut, en effet, fonctionner dans une structure donnée et moins dans une autre.

ÉTAPE 2: L'IMPLICATION

Comme le répète Édouard Gachenot, « *un ancrage ne peut être réussi que s'il y a une émotion au préalable, d'où l'importance d'impliquer les participants tout au long de leur cursus, et de les amener à apprendre ensemble* ».

Les formations digitales, grâce aux leviers d'adhésion supplémentaires qu'elle met en lumière, optimisent le ROE, car elles transforment les apprenants en véritables acteurs de leur formation: ils peuvent, par exemple, la préparer collectivement en amont grâce à un Padlet dédié, bénéficier ensuite d'une interactivité démultipliée en présentiel grâce à l'outil Klaxoon pour, ensuite, échanger et partager, entre participants, leurs retours d'expérience via leur réseau social d'apprentissage en ligne dédié.

ROE

DE L'IMPORTANCE DE SOIGNER SON ROE

À partir du 1^{er} janvier 2017, les OPCA seront chargés de contrôler la qualité des actions de formation professionnelle dispensées par les organismes, afin de s'assurer que la formation correspond bien aux besoins des participants et que tout est mis en œuvre pour qu'elle atteigne son but.

Le décret qualité s'appuie, ainsi, sur six critères: l'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé; l'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux participants; l'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation; la qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations; les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus; la prise en compte des appréciations émises par les participants.

ÉTAPE 3: LA MESURE DU ROE

La valorisation du ROE se fait selon différents niveaux de mesure basés sur le nouveau modèle de Kirkpatrick.

- Le premier niveau de mesure doit évaluer la satisfaction globale des apprenants. Sont-ils, en premier lieu, satisfaits et adhèrent-ils au projet qui leur a été proposé ?
- Le deuxième niveau doit davantage consister à évaluer les acquis de la formation : les participants ont-ils, ou non, appris quelque chose durant leur formation ? Là encore, la souplesse des outils d'évaluation digitaux répond plus facilement à cette question (Kahoot, Socrative, évaluation sommative ou formative sur LMS...).
- Le troisième niveau doit mettre en lumière l'effet de la formation sur le comportement professionnel des participants : utilisent-ils, ou non, ce qu'ils ont appris en formation ? Échangent-ils sur le réseau social d'apprentissage mis à leur disposition ? Partagent-ils collectivement leurs expériences ? Consomment-ils le support pédagogique online ?
- Enfin, le quatrième niveau mesure le bénéfice de la formation au niveau opérationnel et organisationnel, dès lors que les KPI's ont bien été définis de façon tripartite en amont du déploiement.

Pour un thème identique, les différents retours d'expérience illustrent bien un ROE plus élevé dans le cadre des formations digitales, en comparaison des formations présentielles.

« Dans le cadre de formations présentielles traditionnelles, souligne Édouard Gachenot, les participants n'appliqueraient que 10 à 30 % de ce qu'ils ont appris en formation. Notre rôle est donc de piloter le transfert de ces acquis sur poste, en travaillant, notamment, sur la dynamique collective de l'organisation apprenante. Pour cela, le social learning et les plateformes digitales sont de formidables outils, dont nous nous servons pour aborder la résolution de problèmes collectivement, en expérimentant ensemble de nouvelles façons de faire, et en apprenant les uns des autres. » ▶



Les 4 points clés à retenir

1 Le niveau de maturité digitale

Il est nécessaire de connaître vos habitudes et usages en termes de digitalisation. C'est ce premier degré de renseignement qui aidera le formateur digital à réaliser le mix qui correspond le mieux à vos caractéristiques et à celles de vos participants, entre présentiel et digital.

2 La formation digitale est accessible à tous

Les nombreux outils digitaux structurant la formation peuvent être utilisés sur tous les supports, sans qu'il soit nécessaire d'être ingénieur en informatique.

3 Le formateur digital est un architecte

Son rôle n'est pas d'utiliser les médias digitaux à outrance. Il architecture l'ensemble du processus pédagogique en utilisant le digital à bon escient, par petites touches et dans le but de servir l'apprentissage.

4 Le digital décuple la notion de ROE

Les retombées d'une formation doivent être principalement mesurées en prenant en compte le ROE, c'est-à-dire le retour sur les attentes. Se focaliser sur les retombées financières d'une formation digitale (son ROI, donc) est extrêmement difficile et hasardeux dans de très nombreux cas. En revanche, mesurer l'implication, les acquis et l'atteinte des objectifs, mesurables en termes de comportements observables, est réalisable sur tous les types de formations et à plus forte raison sur les formations digitales.

Les experts



Nicolas Desbordes

Nicolas est convaincu : un management performant doit inclure la responsabilisation et le respect des motivations des individus. Sa vision globale de la performance au quotidien et sa capacité à penser autrement lui valent de s'adapter aux différents secteurs très rapidement. Sa passion est de concevoir et de créer, avec le client, des parcours responsabilisants et menant aux performances de l'entreprise.



Hugues Duhazé

En tant que chef de projet digital, Hugues est convaincu de l'important potentiel pédagogique offert par l'usage pertinent des nouveaux médias dans les parcours de formation : e-learning, digital learning, blended learning... En agissant en coordinateur et facilitateur de solutions, il s'assure de la prépondérance du facteur humain dans l'approche pédagogique de CSP, dans les parcours de formation et dans la conduite de cette mutation technologique.



Édouard Gachenot

Titulaire d'un DESS en psychologie sociale, d'un master 2 en ingénierie de formation et certifié Success Insight®, Édouard Gachenot travaille dans le secteur de la formation depuis plus de dix ans. Ingénieur pédagogique, chef de produits, chef de projet, responsable intra puis responsable commercial, Édouard a développé des compétences en ingénierie et conception, en déploiement de grands projets internationaux, en animation, ainsi qu'en développement commercial.



Ce livre blanc est édité par CSP
33, rue de Châteaudun – 75009 Paris
01 53 24 90 00 – www.csp.fr
Chef de projet : Charline Ducat

Conception et réalisation éditoriale **BRAND**
CONTENT
160 bis, rue de Paris – 92465 Boulogne-Billancourt Cedex
01 46 99 93 93

Responsable éditorial : Christophe Minart
Responsable du développement :
Jean-Sébastien Rocheteau (tél. : 01 41 31 72 44)
Rédactrice : Ambre Delage

