



Cinq clés pour hybrider vos formations

Livre Blanc

Very Up crée des parcours de formation hybrides sur-mesure
et inscrit chaque jour l'innovation pédagogique au cœur de tous vos projets !

Sommaire

1 Formation hybride ou pas :
toujours commencer par la fin P. 4

2 Mettre le temps et l'espace
au service de votre objectif P. 8

3 Maintenir les participants
en relation P. 13

4 Personnaliser en masse,
en laissant les apprenants libres P. 17

5 Utiliser l'apport des neurosciences
pour rendre vos parcours efficaces P. 21

 10 minutes environ

 Responsables de formation, formateurs, ingénieurs pédagogiques, DRH, managers opérationnels et directeurs de service, directeurs de l'innovation, dirigeants d'entreprises... et tous ceux qui s'intéressent à la formation, aux nouvelles façons d'apprendre et de travailler.



Avant-propos

L'hybridation du travail et de la formation est en train de devenir notre nouveau modèle d'organisation. Travailler et apprendre au bureau, chez soi ou ailleurs, tous les jours, trois jours par semaine... La crise épidémique du Covid, encore à l'œuvre au moment d'écrire ce livre blanc, aura été le catalyseur de pratiques jugées impensables il y a seulement cinq ans, peut-être même moins. Les temps changent, les espaces d'expérimentation s'ouvrent, les esprits sont plus aventureux, parfois par contrainte, souvent par choix. Les entreprises et les individus s'équipent, même s'il existe encore des inégalités d'accès au digital.

Tous les ingrédients sont là... et nous invitent à inventer de nouvelles façons de travailler ensemble et de nous former. Fini l'effet de mode. Aujourd'hui, les équipes et les apprenants sont « sur site » et / ou chez eux, en ligne et / ou en salle. Et de plus en plus tout ça, parfois en même temps ! Ils travaillent ensemble en apprenant, ils apprennent en travaillant, « ici et ailleurs ».

« Tous les ingrédients sont là... et nous invitent à inventer de nouvelles façons de travailler ensemble et de nous former. »

Bien sûr, voilà déjà longtemps que les formateurs font plus qu'animer des formations : ils accompagnent, ils guident et ils facilitent. Ces derniers mois ils ont plus que jamais eu à s'approprier la technologie car elle est là, bien présente, au service de l'apprentissage. Grâce à elle, le temps et l'espace se croisent. Les participants aussi. Ils apprennent ensemble, à leur rythme et selon leurs besoins. Le présentiel reprend sa place, essentielle, mais différemment.

Le virus aura fait beaucoup de dégâts, humains et sociétaux. Il aura aussi poussé à créer un nouveau paradigme dans le domaine de la formation, un paradigme en mesure de réduire les inégalités face à l'apprentissage et d'améliorer l'impact des dispositifs de formation hybride.

Avec l'accélération de l'utilisation des technologies digitales, le champ des possibles dans la formation s'ouvre de plus en plus. À condition de l'aborder avec méthode.

Dans ce livre blanc, nous partageons avec vous cinq clés (la cinquième est comme une boîte de chocolats...) pour réussir l'hybridation de vos formations sur-mesure. Chaque clé est déclinée en une check-list de conseils opérationnels pour vous permettre de l'utiliser, seul(e) ou en équipe, dans votre organisation.





**Formation hybride ou pas :
toujours commencer par la fin !**

“

*Savoir où aller,
c'est avoir fait
la moitié du chemin.*

”

Alfred Capus

Pardon par avance de commencer par ce qui semblera une évidence aux professionnels de la formation... mais l'écueil, qui consiste à penser une formation à partir de la technologie (le moyen), est tellement fréquent quand il s'agit d'hybrider une formation, que nous préférons commencer par ce point essentiel.

Comme pour n'importe quel dispositif de formation, quand vous vous lancez dans la création d'un parcours hybride, commencez par la fin (dans tous les sens du terme) !

Former, c'est « faire naître » ou « faire renaître », c'est « transmettre » et « développer » des comportements opérationnels observables qui servent un but précis.

On ne forme jamais « in abstracto », on le fait toujours avec une intention précise. La littérature neuro-pédagogique regorge de publications qui mettent en avant l'importance majeure d'une projection « en situation » des apprenants. Pour maximiser l'impact d'une formation, il faut qu'ils se retrouvent vite en situation d'utiliser leurs nouvelles compétences.



Alors quand vous vous lancez dans la construction d'une formation hybride, commencez toujours par déterminer les comportements que vous souhaitez observer chez les participants sur le terrain, et identifiez les contextes dans lesquels ces participants vont pouvoir mobiliser ces comportements.

Ce n'est qu'après que vous pourrez vous lancer dans la construction de votre parcours de formation hybride, pour mettre les moyens (les modalités digitales et présentielles, le type d'animation, les approches pédagogiques...) au service de votre fin (les comportements que vous voulez observer).

Quand on sait où aller, il devient en effet plus facile de choisir ce qu'on va transmettre en salle ou en ligne, et selon quelles modalités, s'il vaut mieux opter pour une approche synchrone (ensemble en même temps) ou asynchrone (chacun comme et quand il veut) et à quel rythme.

Pour mettre en place concrètement la clé #1 :

- ▶ Avant de créer sa formation hybride, toujours commencer par définir précisément les comportements observables cibles.
- ▶ Dresser la liste des situations opérationnelles dans lesquelles vos apprenants auront à mobiliser ces comportements, et identifier celles qui pourraient faire l'objet d'une modélisation numérique et celles qui devront nécessairement être proposées sur le terrain ou en salle.





**Mettre le temps et l'espace
au service de votre objectif !**

“

*La culture est
l'espace et le temps
rendus sensibles
au cœur.*

”

Jean d'Ormesson

En pédagogie hybride, une fois n'est pas coutume, la fin (clé #1) justifie les moyens... De plus en plus nombreuses et variées, les modalités pédagogiques et leurs déclinaisons sont des moyens à votre disposition pour développer les comportements que vous souhaitez transmettre à vos participants.

Lesquelles choisir ? Pourquoi privilégier une modalité par rapport à une autre ?

Le champ des possibles est si large qu'on peine parfois à s'y retrouver... Pour vous aider, on aurait pu, comme on le voit parfois, positionner les principales modalités et leurs déclinaisons dans une matrice à deux axes : le temps (synchrone ou asynchrone) et l'espace (en salle, sur le terrain ou en ligne).

Mais nous avons plutôt à cœur de valoriser les potentiels multiples de chaque modalité. Considérer par exemple que la classe virtuelle est simplement un outil de formation à distance, c'est oublier que, de plus en plus, les participants sont en ligne ET en salle, en même temps, et qu'il convient dès lors de penser autrement votre façon de former un groupe en synchrone !

De la même façon, l'évaluation, dans le cadre d'un parcours hybride, peut prendre de multiples formes : en salle, en ligne ou sur le terrain, en synchrone ou en asynchrone...

En réalité, tout est possible ou presque, pourvu que ça serve votre objectif !

Alors pour vous aider à y voir plus clair, nous avons construit, en une page, la « Table de l'hybridation en formation ». Elle est forcément incomplète, tant il y a de combinaisons à inventer, mais vous pourrez facilement l'utiliser, seul(e) ou en équipe, pour choisir une approche pédagogique adaptée à votre/vos objectif/s.

Elle prend en compte

1

Les objectifs d'apprentissage (fins)

2

Les principales modalités hybrides (moyens), avec pour chacune

- ▶ Ses déclinaisons
- ▶ Son prix moyen
- ▶ Sa durée cible recommandée



Table de l'hybridation en formation

Privilégiez ►	E-learning			Classe virtuelle				Présentiel		Immersive		AFEST	
Vous souhaitez ▼	Classique	Adaptive	Social	Webinar	Classique	One to one	Augmentée*	Classique	Augmentée*	VR	AR	Classique	Augmentée*
Transmettre des savoirs et des savoir-faire ?	●●	●●	●●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Individualiser l'apprentissage à chacun ?		●●	●		●	●●	●	●	●	●●	●	●●	●
Faciliter les mises en situation et l'entraînement ?			●		●	●●	●	●●	●●	●●	●	●	●●
Débriefer les mises en situation ?			●	●	●	●●	●	●●	●●	●	●	●	●●
Maintenir les apprenants en relation ?			●●	●	●	●	●	●●	●●			●●	●●
Immerger les participants dans une réalité difficile à reproduire ?			●	●	●	●	●	●●	●●	●●	●●	●	●●
Faire produire un livrable aux participants ?			●		●	●●	●●	●●	●●			●●	●●
Former de très grands groupes ?	●●	●●	●●	●●			●		●	●●	●	●●	●●
Former des participants qui sont en même temps en salle et à distance ?	●	●	●	●			●●		●●	●	●		●
Évaluer la montée en compétence ?	●●	●●	●		●	●	●	●	●	●		●●	●●

Taille des groupes cibles au maximum (raisonnablement)	Pas de max	Pas de max	Pas de max	1000 voire +	15	1	25	15	25	Pas de max	Pas de max	Pas de max	Pas de max
Durée cible recommandée	10 à 15 min	7 à 20 min	10 à 20 min	30 à 60 min	1 h à 3 h 30	1 h à 3 h 30	1 h à 3 h 30	2 jours	2 jours	10 min	3 min	2 h 30	2 h 30
Fourchette de prix pour créer et déployer 1 h de formation (étalon de comparaison)	5 à 30 k€	5 à 30 k€	2 à 20 k€	1,5 à 4 k€	1 à 4 k€	0,6 à 1 k€	1,5 à 20 k€	0,5 à 0,8 k€	0,7 à 2,5 k€	40 à 100 k€	10 à 60 k€	1 à 3 k€	1 à 6 k€
Fourchette de prix (création & déploiement) par personne et par heure (étalon de comparaison pour 100 pers.)	50 à 300 €	50 à 300 €	20 à 200 €	15 € à 40 €	80 € à 120 €	120 à 150 €	120 € à 300 €	140 € à 180 €	150 à 250 €	410 à 1000 €	100 à 600 €	80 à 120 €	100 à 150 €

*en utilisant une ou des technologies (outil collaboratif, réalité virtuelle, réalité augmentée, lunettes connectées, serious game, application d'apprentissage,...)



Comment utiliser la Table de l'Hybridation ?

Déjà, assurez-vous de bien connaître les termes utilisés. Si vous avez un doute, consultez notre e-book sur les « Mots Clés de la Formation Blended ».

Puis faites l'exercice de partir du comportement clé cible que vous voulez développer (grâce à la clé #1) et cherchez, en fonction de vos moyens et de la culture de votre organisation, comment optimiser la formation de vos apprenants en essayant le plus possible et cumulativement de :

Revenir plusieurs fois et de plusieurs façons sur un même comportement (au moins trois fois dans l'idéal)

Mélanger du synchrone et de l'asynchrone pour un même objectif

Mixer des approches individuelles et en groupe

Varier les espaces d'apprentissage (en salle, en ligne et sur le terrain)

Quoi que vous choisissiez : faites simple !

On construit vite des « usines à gaz » quand on crée ses premiers parcours multimodaux. Il vaut mieux démarrer avec un dispositif hybride composé de deux ou trois moments clés, et le densifier après les premiers déploiements pilotes. Démarrer avec un processus pédagogiquement lourd, constitué de multiples étapes, même s'il semble idéal sur le papier, sera difficile, voire impossible, à déployer par la suite.

Pour mettre en place concrètement la clé #2 :

- ▶ Partir des comportements cibles, et pour chacun, choisir 2 ou 3 modalités complémentaires et variées (asynchrone et synchrone / en salle, sur le terrain et en ligne / en individuel et en groupe...) pour le développer.
- ▶ Faire en sorte, sur un même moment dans le processus de formation, de traiter plusieurs objectifs ou comportements cibles (mais pas plus de deux à la fois).
- ▶ Proposer des enchainements simples et facile à comprendre (pour les participants) et à déployer sur le terrain (pour vous).



**Maintenir les participants
en relation**

“

*Pas trop d'isolement,
pas trop de relations,
le juste milieu :
voilà la sagesse.*

”

Alfred Capus

La pédagogie hybride est une oscillation permanente. Tantôt à distance, tantôt en salle. Tantôt en synchrone (vous avec eux, ou eux entre eux, avec ou sans vous), tantôt en asynchrone.

Une clé, majeure, essentielle, sans quoi rien ne fonctionne vraiment quand on parle d'hybridation, est de maintenir vos apprenants en relation, tout au long du processus. D'une façon ou d'une autre.

À chaque étape du dispositif, et entre chaque étape, générez des opportunités de rencontres et d'échanges en essayant d'appliquer quelques grands principes.

1 Tout d'abord, variez les modalités de contact : avec vous (webinar, classe virtuelle, présentielle, par mail ou sur un réseau social type WhatsApp...) ou entre eux (murs de contribution, réseau social interne, co-coaching entre participants, action de formation en situation de travail au contact d'experts,...).

2 Alternez, si vos moyens vous le permettent, les moments en individuel pour personnaliser l'apprentissage et les moments en groupe, petits ou grands.

3 Animez la communauté d'apprentissage avec un fil rouge accessible à tous (une conversation Teams ou Slack, un flux WhatsApp, votre LCMS ou autre chose...) pour valoriser les succès, aider ceux qui en ont besoin, répondre aux questions (et en poser) et partager des ressources complémentaires.

4 À l'exception des publics très habitués au digital, évitez aussi de commencer votre dispositif par un moment asynchrone digital, bien trop risqué pour créer la relation.

5 À l'inverse, ne terminez jamais votre parcours par une mise en situation non débriefée : ça ne servirait à rien. 0 feed-back, 0 effet, comme on le verra plus loin. Faites en sorte de terminer par un moment humanisé, avec un contact synchrone.

6 Enfin, essayez de raconter une histoire incarnée (par vous ? par des sponsors ? par des experts ?), où chaque étape du processus de formation hybride est une étape logique vers le dénouement, portée par une personne identifiable dans l'organisation.



Maintenir la relation, c'est une clé majeure de tout dispositif hybride. Quand vous choisissez vos modalités pour construire votre parcours, gardez cette clé toujours en tête (devant toutes les autres si vous devez choisir).

Pour mettre en place concrètement la clé #3 :

- ▶ Créer des occasions de maintenir les participants en relation lors de chaque étape du dispositif (modalités synchrone) et entre les étapes (en proposant un flux pour animer la communauté).
- ▶ Faciliter les interactions et l'apprentissage entre pairs : maintenir les apprenants en relation ne passe pas forcément par vous.
- ▶ Raconter une histoire incarnée permet de mettre les participants en relation asynchrone avec des experts identifiés dans l'organisation. Cela facilite le partage de connaissances et valorise les talents dans votre organisation.





**Personnaliser en masse,
en laissant les apprenants libres !**

“

*Le mot liberté
ne peut pas être chanté
sur la même note
par tout le monde.*

”

André Mathieu



L'Intelligence Artificielle est de plus en plus présente dans les parcours de formation, le plus souvent à travers l'Adaptive Learning (dont l'un des spécialistes français, Teach Up, appartient au même groupe que Very Up).

L'Adaptive Learning, c'est l'antithèse du fameux « effet tunnel » qui déplaît tant aux apprenants lorsqu'ils suivent une formation : cette expérience d'apprentissage linéaire où les moments en présentiel et en ligne sont les mêmes pour tous les participants, quel que soit leur niveau de connaissance sur un sujet. Frustrant, surtout pour les experts.

En revanche, lorsque vous créez un parcours hybride en utilisant une approche d'Adaptive Learning, vous offrez à celles et ceux que vous formez une expérience d'apprentissage qui s'adapte en temps réel à leur besoin.

Quand on parle d'Adaptive Learning, on parle principalement de deux choses (et avec humilité, on parle surtout d'un domaine où le champ d'innovation et de progression est très important) :

Le **micro**-Adaptive Learning

L'approche consiste, à l'intérieur d'un module de e-learning, à capter chaque interaction de l'apprenant avec l'écran et à adapter en temps réel, grâce à des algorithmes dynamiques qui fonctionnent comme un réseau de neurones, les contenus de la formation au besoin du participant pour lui permettre d'arriver à 100 % de maîtrise (et pas juste d'avancement), à son rythme.



Le **macro**-Adaptive Learning

Si l'Adaptive Learning peut être déployé à l'échelle d'un module (micro-Adaptive Learning), il peut aussi être activé à l'échelle d'un parcours hybride complet (SPOC, MOOC...). On appelle ça le macro-Adaptive Learning.

Après un positionnement initial (évaluatif) ou un formulaire d'intérêt (déclaratif), l'IA pédagogique construit un parcours de formation complet adapté aux besoins de l'apprenant, parcours qui évolue au fur et à mesure de sa progression.

Chacun peut ainsi s'aventurer à son rythme dans une bibliothèque de contenus variés, sans nécessairement d'intervention humaine (même si celle-ci peut souvent être activée dans les options de certains LXP du marché).

Pour autant, même si vous utilisez ce type de technologie (on parle de « LXP avec Adaptive Learning ») dans votre parcours hybride, veillez aussi à choisir les moments de la formation où vous voudrez désactiver l'Adaptive, pour laisser vos apprenants cheminer librement, à leur rythme et à leur façon. Certaines fois en leur proposant plusieurs modalités pour

continuer leur formation (en synchrone ou en asynchrone), pour leur faciliter la vie et pour varier leurs plaisirs. D'autres fois en leur proposant une bibliothèque de contenus complémentaires, pour qu'ils puissent se laisser porter par leur envie du moment et adapter leur auto-formation au temps qu'ils peuvent consacrer à leur apprentissage.

Pour mettre en place concrètement la clé #4 :

► Utiliser des approches en Adaptive Learning (micro et macro adaptive) pour personnaliser automatiquement et sans effort vos parcours aux besoins de vos apprenants.

► Proposer aux participants des espaces de liberté dans le dispositif et leur offrir des choix variés (parfois pour une même étape, si votre budget vous l'autorise) pour leur permettre d'apprendre à leur rythme et à leur façon.



**Utiliser l'apport
des neurosciences pour rendre
vos parcours efficaces !**

“

*La science
ne consiste pas en ce
qui est conservé
dans les livres,
mais bien en ce qui
se grave dans les cœurs.*

”

Proverbe arabe

En pédagogie, tout ne se vaut pas. De la même façon qu'il ne suffit pas de mélanger des ingrédients, fussent-ils exceptionnels, pour cuisiner un bon repas, connaître certains fondamentaux de la pédagogie et des neurosciences permet de créer des parcours hybrides efficaces.

En passionnés, nous pourrions y consacrer un ouvrage entier (d'ailleurs nous le ferons), alors aujourd'hui nous avons choisi de vous partager six principes (il y en a des dizaines) en les traduisant de façon opérationnelle.



L'effet d'ancrage de Tversky et Kahneman

En psychologie, l'ancrage désigne la difficulté à se départir d'une première impression. C'est un biais de jugement qui pousse à se fier à l'information reçue en premier dans une prise de décision.

Comment l'utiliser quand vous créez une formation hybride ?

Commencez par la fin, le cœur, l'essentiel : n'ayez pas peur de trop en dire au début, ni de répéter, ensuite, les messages principaux. Mettez beaucoup de moyens au démarrage de votre parcours car vous n'aurez pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression aux participants.

L'effet Google, de Sparrow

Nous avons tendance à oublier plus rapidement des informations qu'il est facile de retrouver rapidement sur les moteurs de recherche.

Comment l'utiliser quand vous créez une formation hybride ?

Ne cherchez pas à tout dire ! Sélectionnez les connaissances qui sont les plus en lien avec les objectifs de votre formation, et si possible des informations qu'on ne trouve pas sur Google ;)

L'effet Ikea, aussi appelé l'Effet de Possession, de Michael Norton

Plus on participe à la création d'un objet, plus on lui accorde de l'intérêt et de la valeur.

Comment l'utiliser quand vous créez une formation hybride ?

Intégrez vos participants dans la co-construction du parcours, proposez un atelier pour leur permettre de mobiliser leurs nouvelles compétences en créant un livrable utile pour eux dans leur quotidien.

Le biais de confirmation de Peter Watson

Nous avons tendance à nous souvenir en priorité d'informations qui sont alignées avec nos croyances et nos perceptions.

Comment l'utiliser quand vous créez une formation hybride ?

Ce biais met aussi en avant l'importance de faire une étude de la cible avant une formation, par exemple en récoltant les avis ou opinions des futurs participants sur le sujet de la formation. Si l'on se rend compte qu'ils ont un a priori négatif sur un sujet, on sait qu'il faudra mettre une énergie particulière sur ce sujet pour réussir à dépasser l'avis initial durant la formation... Inversement, quand les a priori sont alignés avec les connaissances à transmettre, proposer un débat en début de parcours, avec des sondages pour permettre aux participants d'exprimer leurs avis, peut faciliter l'appropriation de ce que vous souhaitez transmettre.

Le principe de rétroaction

Pas de feed-back, pas d'apprentissage. Plus ils sont proches de l'action, plus les feed-backs sont puissants pour monter en compétence. Plus ils sont fréquents, plus le participant progressera. Valoriser des points forts et donner des conseils pour faire mieux la prochaine fois est essentiel pour maximiser l'impact pédagogique d'une séquence ou d'un module.

Comment l'utiliser quand vous créez une formation hybride ?

Entre pairs, avec un manager, avec un formateur ou en auto-analyse, insérez des moments de feed-back dans vos parcours hybrides et accordez-leur du temps. Apprendre, ce n'est pas seulement faire. C'est aussi réfléchir à ce qu'on a fait. Et le plus tôt possible après l'action !

L'effet Zeigarnik, du monsieur du même nom

C'est la tendance à se souvenir plus facilement des tâches inachevées que de celles que nous avons terminées.

Comment l'utiliser quand vous créez une formation hybride ?

Mettez des respirations dans votre parcours! Même si elles n'ont rien à voir avec le sujet. Proposer cinq minutes de Blind Test au milieu d'une étape un peu lourde peut être sacrément judicieux, même si c'est contre-intuitif et que votre boss vous regardera sans doute avec de grands yeux quand vous lui parlerez de l'effet Zeigarnik. Attention cependant à ne pas mal interpréter cet effet : il n'est en aucun cas une invitation à alourdir la charge mentale des apprenants en changeant en permanence de sujet. En effet, commencer par A, passer par B avant de revenir à A, puis enchaîner avec la suite de B serait contre-productif s'il n'y a aucune logique pédagogique.

Une autre application plus évidente encore de cet effet consiste à privilégier, à chaque fois que c'est possible, un découpage des temps longs dans votre parcours hybride : bien souvent, mieux vaut faire 4 étapes de 3 h 30 espacées de quelques jours, qu'une étapes de 2 jours consécutifs...



Pour mettre en place concrètement la clé #5 :

- ▶ Inclure des moments de détente dans un module très dense.
- ▶ Proposer des moments de débriefing proches des entraînements.
- ▶ Et bien sûr, lire, se renseigner, être curieux pour s'appropriier les grands principes de neuroscience et de neuropédagogie.
- ▶ Privilégier des étapes plus courtes et plus nombreuses qu'un seul bloc d'apprentissage de plusieurs jours consécutifs.
- ▶ Proposer des ateliers pour faire produire aux participants des livrables qui facilitent la mise en œuvre des compétences visées.



En conclusion

Hybrider une formation est un défi passionnant. Il mobilise de nombreuses compétences. Pour réussir, il faut « jouer collectif » et investir dans du matériel et des technologies solides. Vous en avez peut-être en effet déjà fait l'expérience : animer une formation avec des participants en salle et en ligne dans le même temps, ça ne s'improvise pas. Sans bons micros, sans caméras à grand angle, sans outils collaboratifs et sans les bonnes postures, vous risquez de vous épuiser. De la même façon, sans un LXP agile ou un LCMS ouvert, hybrider une formation devient un exercice compliqué.

Dans votre aventure vers plus d'innovation pédagogique, vous aurez aussi à faire preuve de résilience et de méthode. Tout ne va pas marcher du premier coup et vous aurez à recommencer, encore et encore. Alors pour

mettre toutes les chances de votre côté, dotez-vous d'une signature pédagogique pour partager des fondations communes avec votre équipe (voir notre livre blanc sur le sujet), d'un référentiel de compétences facile à utiliser pour vous développer, vous et vos collègues, et bien sûr, d'une méthode de design, de production et de déploiement de projets blended, sans quoi rien n'est possible.

Mais pour réussir dans votre entreprise d'hybridation, il vous faudra par-dessus tout beaucoup de courage - pour embarquer tous ceux qui vous diront que ça ne marchera jamais - et d'humilité, parce qu'objectivement, en matière d'hybridation de la formation, l'essentiel est encore à inventer ! Et c'est tant mieux.





Ce livre blanc a été écrit avec ❤️
par des veryuppers passionnés.

**Vous souhaitez nous confier
un projet de formation ?**

Contactez Alexandra

@ alexandra@veryup.com

+33(0)6 65 73 98 95

**Envie de devenir
veryupper(se) ?**

Postulez sur

[www.welcometothejungle.com/fr/
companies/very-up !](http://www.welcometothejungle.com/fr/companies/very-up)

www.veryup.com

Créateur de parcours de formation hybride sur-mesure pour faire réussir vos projets