

GO FORMATION

NEWSLETTER

N° 3/2016

14 avril 2016

ACTUALITÉ 1

**Séance académique
« 20 ans de formations
universitaires en formation
continue au Luxembourg
organisées par la CSL »**

**Discours d'Yves Attou à
l'occasion de cette séance
académique**

ÉVÈNEMENTS 7

**Konferenz : „Öffentliche
Dienstleistungen unter Druck?“ /
Conférence : « Les services
d'intérêt général sous pression ? »**

AGENDA 8

SÉANCE ACADÉMIQUE « 20 ANS DE FORMATIONS UNIVERSITAIRES EN FORMATION CONTINUE AU LUXEMBOURG ORGANISÉES PAR LA CSL »

Le 17 mars 2016 le Luxembourg Lifelong Learning Center a organisé, au Cercle municipal, une séance académique à l'occasion des 20 ans de formation continue universitaire au Luxembourg. Afin de souligner l'importance de la formation continue universitaire la remise des diplômes universitaires a également eu lieu à cette occasion.

Le Président de la CSL, Monsieur Jean-Claude Reding, a accueilli son Altesse Royale, le Grand-Duc Héritier, qui a honoré de sa présence cette cérémonie prestigieuse. Ensuite, il a ouvert la séance académique par un discours exposant l'importance de la formation continue dans la société actuelle « Si aujourd'hui l'accès aux études universitaires s'est démocratisé, il se doit néanmoins de constater que le savoir acquis à un jeune âge ne suffit plus à penser en toute quiétude à la retraite. L'acquisition de nouvelles compétences, une mise à jour continue des savoirs et le cas échéant même une réorientation pro-

fessionnelle sont à prendre en considération par tout un chacun ». Et c'est au vu de ces évolutions sociétales que la Chambre des salariés a en 1996 lancé le DESS-CAAE (Certificat d'Appétitude à l'Administration des Entreprises) en collaboration avec l'IAE de l'Université de Nancy 2. À cette formation, entretemps convertie en Master, qui a rencontré et rencontre toujours un énorme succès, se sont rajoutés de nombreux autres cursus universitaires dont l'un des buts est de procurer aux étudiants un retour sur investissement en leur permettant de développer leur parcours professionnel. Par la même occasion Jean-Claude Reding a regretté l'introduction d'une taxe non-négligeable pour les demandes d'accréditation de formations d'enseignement supérieur en vue de l'établissement au Luxembourg. Cette mesure ne facilite guère les démarches auprès des universités étrangères dont les programmes en question sont déjà accrédités dans leur pays.



Accueil de son Altesse Royale, le Grand-Duc Héritier

ACTUALITÉ

Ensuite, Monsieur Ben Fayot, historien, a parlé de l'histoire de la formation continue au Luxembourg dans le cadre de son nouvel ouvrage, qui retrace l'évolution de cette dernière à partir de son origine jusqu'aux jours présents. (Publication en vente dans toutes les librairies). Il a ainsi tracé l'évolution de la formation dès le XIX^e siècle, en partant de l'introduction de l'obligation scolaire jusqu'à l'âge de 12 ans en 1881 et l'institution de « cours dits d'adultes ou postsecondaires pour les enfants qui quittent l'école à 12 ans. La fréquentation en devient obligatoire par la loi de 1912 ». Le secteur économique dominant de l'époque était l'agriculture et « L'État institue l'École agricole en 1883, et ajoute en 1892 des cours agricoles temporaires pour adultes car il faut apprendre à utiliser les scories Thomas, des méthodes et des machines nouvelles. Les filles jouent un rôle important dans ce secteur. Elles sont ménagères, éducatrices et collaboratrices pour les travaux de la ferme. Pour elles, les cours postsecondaires des religieuses proposent des travaux ménagers ». Monsieur Fayot souligne qu'en 1896 l'État a créé une École des artisans qui « va jouer un rôle capital pour la formation initiale et continue dans les métiers. C'est aussi par elle que passera une bonne partie de la modernisation technique. Ainsi, elle offre des formations en électricité et organise des cours pour la conduite des automobiles dans l'entre-deux-guerres ». Avec l'évolution du secteur de l'artisanat l'apprentissage est finalement réglé légalement en 1929.

Le secteur industriel et en particulier l'industrie sidérurgique se développent de plus en plus ce qui engendre la création de « centres d'apprentissage et des écoles professionnelles ». Or « ce n'est qu'en 1979 que l'État crée la première base légale de la formation professionnelle continue ».

Ben Fayot souligne ensuite le rôle de la formation continue comme instrument de promotion sociale qui permet aux travailleurs d'évoluer. Ce n'est qu'à partir de l'après-guerre que sont organisés des cours du soir pour obtenir le diplôme de fin d'études secondaires. Il s'agit là d'un « saut qualitatif dans l'histoire de notre éducation car il brise la logique traditionnelle d'un parcours scolaire définitivement clos une fois l'enseignement initial terminé ! ». En 1971, l'ancienne Chambre des employés privés (CEPL) organise ses premiers cours en informatique. Fort du succès que rencontre son offre de formation continue, la CEPL se lance en 1996 dans la formation continue universitaire et reste jusqu'à ce jour l'offreur de formation continue le plus important au Grand-Duché du Luxembourg.

Ben Fayot évoque ensuite l'élargissement de la formation continue comme moyen d'acquisition de connaissances et de développement professionnel, respectivement de promotion sociale, vers le développement personnel.

Le discours de Ben Fayot fut suivi par une intervention d'Yves Attou, président du comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie (CMA). Monsieur



Ce livre, fort de 350 pages, édité par la CSL et rédigé par Monsieur Ben Fayot est disponible dans toutes les bonnes librairies.

Attou aborde le thème de « La révolution éducative en cours », où il souligne l'interaction entre mondialisation et numérisation et l'influence de cette digitalisation sur l'éducation et la formation.



ACTUALITÉ

Ainsi la numérisation entrainerait entre autres une « remise en cause de l'enseignement traditionnel. Les systèmes centralisés [...] ne sont plus adaptés » et la diversité du public nécessite « des formules personnalisées qui permettent à chacun d'apprendre à son rythme. » Yves Attou a également évoqué le concept de la « pédagogie inversée » alliant « des séquences en présence d'un enseignant et des séquences d'apprentissages numériques ». La mission des enseignants s'en voit donc modifiée et bascule de la pure transmission de savoirs vers un rôle d'animateur.

L'intervention d'Yves Attou a été suivie par des témoignages d'anciens lauréats pour marquer la transition vers la remise des diplômes universitaires, à l'occasion de laquelle 56 lauréats ont récolté leur diplôme, fruit de leur détermination, de leurs efforts et de leurs sacrifices tout au long de la formation qu'ils ont suivie. Ainsi, la longue et fructueuse collaboration avec l'ISAM-IAE Nancy de l'Université de Lorraine a abouti à la remise de 11 diplômes de la 19^e promotion du Master Administration des Entreprises. C'est ce Master qui, en 1996, a marqué le début de la formation universitaire en formation continue au Luxembourg. Également en collaboration avec l'ISAM-IAE Nancy de l'Université de Lorraine, 15 diplômes de la 4^e promotion de la Licence Sciences de Gestion ont été remis. 20 lauréats de la 6^e promotion du Master Banque, Finance, Assurance,



parcours Fonds et Gestion Privée organisée en partenariat avec l'Université Paris Ouest Nanterre – La Défense (Paris X) se sont vus remettre leur diplôme. Le LLLC de la CSL organise également des formations en collaboration avec ICHEC-Entreprises de Bruxelles. Ont été diplômés, lors de cette remise, 4 lauréats des 4^e et 5^e promotions du Diplôme d'Etudes Spécialisées (DES) Management et Développement (Coaching) des Hommes, 3 lauréats de la 2^e promotion du DES Gestion de Patrimoine et 3 lauréats de la 2^e promotion du DES Ingénierie Financière.

L'événement a été clôturé par Monsieur Claude Meisch, ministre de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse qui était accompagné de Monsieur Marc Hansen, ministre délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche et de Monsieur Nicolas Schmit, ministre

du Travail, de l'Emploi et de Économie sociale et solidaire.

Dans le cadre de la remise des diplômes de nombreuses personnalités se sont jointes à son Altesse Royale le Grand-Duc Héritier, à Monsieur Jean-Claude Reding, à Monsieur Ben Fayot et à Monsieur Yves Attou afin d'exprimer leurs félicitations personnelles aux lauréats. Ainsi, Madame Laure Carvoyeur de l'ISAM-IAE Nancy de l'Université de Lorraine, Monsieur Etienne Baumgartner de l'Université de Lorraine, le Professeur Didier Folus et Madame Béatrice de Séverac de l'Université Paris Ouest Nanterre et Monsieur Philippe Smans d'ICHEC-Entreprises, ont honoré la CSL et les lauréats de leur présence.



ACTUALITÉ

« LA RÉVOLUTION ÉDUCATIVE EN COURS »

Discours d'Yves Attou, Président du Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, à l'occasion de la Séance académique « 20 ans de formations universitaires en formation continue » organisée par la CSL

Mesdames, Messieurs,
Messieurs les Ministres,

Les éléments que je vais communiquer au cours de mon propos résultent d'une veille mondiale effectuée par le Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie depuis 10 années. Cette organisation que j'ai l'honneur de présider est partenaire de l'UNESCO. Une coopération fructueuse a été établie avec la Chambre des salariés du Luxembourg. Je remercie son président Jean-Claude Reding et Roger Melmer, directeur-adjoint, animateur du Luxembourg Lifelong Learning Center.

Pendant ces dix dernières années, nous avons constaté que deux tendances lourdes interagissent dans le domaine de l'éducation et de la formation : la mondialisation et la numérisation.

Est-ce une mutation, une révolution, une métamorphose ou une simple réforme ?

Selon nous, c'est une révolution dans la mesure où, comme toute révolution, elle instaure un nouvel ordre irréversible.

La question se pose de savoir comment faire évoluer l'éducation traditionnelle et comment être acteur de cette révolution.

La mondialisation et la numérisation interagissent (I) et modifient l'organisation de l'éducation de demain (II)

1. DEUX TENDANCES LOURDES

1.1. La mondialisation

Elle se traduit par le développement d'une multitude d'offres transnationales, des stratégies de réseaux, des classements et aucune régulation. Des stratégies internationales de mises en réseaux sont à l'œuvre dans les milieux académiques et de la part des gouvernements. Les offres transnationales d'éducation et de formation s'adressent à toutes personnes de la planète, en tous lieux, à tous âges, pour tous niveaux et à tous moments.

Des nouveaux opérateurs viennent des télécommunications, de la communication et de l'informatique. Des plateformes mondiales instaurent une forme de « Nouveau préceptorat numérique ». Chaque apprenant peut réserver un cours individuel par visio-conférence, avec un professeur de son choix, selon son niveau d'éducation et à l'heure qui lui convient. Il est évalué en permanence et reçoit une certification à chaque étape.

La mondialisation donne naissance à une « École-monde en réseau ».

1.2. La numérisation

L'introduction du numérique dans l'éducation initiale, dans la formation continue et dans l'éducation populaire est récente. Une partie importante des enseignants et formateurs a résisté par un réflexe tendant à protéger leur mission traditionnelle de transmission des savoirs.

Ainsi, il y a encore quelques mois, les réunions étaient très clivées entre les technophiles et les technophobes. Mais, récemment on a constaté une évolution

des termes du débat. La question posée maintenant par la plupart des enseignants et formateurs est de savoir comment utiliser le numérique et tirer parti de ses potentialités.

La plupart ont intégré l'idée que la numérisation de l'éducation et de la formation est un mouvement irréversible. Puis, ils sont souvent sous pression des apprenants qui sont déjà familiarisés avec le numérique et de parents qui vivent cette mutation également dans leur profession.

Par le numérique, l'accès à la quasi-totalité des savoirs est rendu plus aisé et plus rapide. En quelques clics, il est possible de consulter des bases de données gigantesques 24h sur 24h, 365 jours sur 365. La puissance des moteurs de recherche permet de surfer dans le cyberspace en bondissant entre les liens hypertextes. De façon inattendue, l'internaute découvre les vertus de la sérendipité, notion bien connue des chercheurs et qui consiste à trouver autre chose que ce que l'on cherchait.

Le développement actuel des cours massifs et gratuits en ligne (MOOC en anglais) donne accès à des cours de grande qualité. La plus réputée, la « Khan Academy » a une plateforme utilisée régulièrement par 15 millions de personnes. Ces derniers mois, 100 millions de personnes ont créé un compte. La plupart des grandes universités offrent des services identiques et maintenant des entreprises y ont recours.

2. ET DEMAIN QUELLE ÉDUCATION ?

Une révolution éducative est en cours. Comme toute révolution, elle instaure un nouvel ordre irréversible. La nouvelle architecture n'est pas visible avec précé-

ACTUALITÉ

sion, tant les innovations technologiques sont rapides. Toutefois apparaissent des éléments clairs qui permettent d'entrevoir ce que sera l'éducation du futur :

2.1. Remise en cause de l'enseignement traditionnel

Les systèmes centralisés et fortement administrés ne sont plus adaptés. L'enseignement simultané qui prévoit que tous les élèves d'un même âge apprennent la même chose au même moment sur tout un territoire va devoir évoluer. Cette forme d'organisation a pu être efficace pour des campagnes d'alphabetisation. Elle l'est encore pour des pouvoirs autoritaires qui utilisent l'éducation comme outil d'embrigadement de la population.

La diversité des apprenants plaide pour des formules personnalisées qui permettent à chacun d'apprendre à son rythme.

2.2. Individualisation

L'éducation et la formation sont influencées par le développement de l'individualisme. La tendance à l'apprentissage solitaire face à l'ordinateur est une illusion pour la plupart des apprenants. Comme le dit le professeur Philippe Carré. « Nous apprenons tout seul mais jamais sans les autres ». Le développement d'un individualisme est amplifié dans l'éducation dans la mesure où le numérique permet de proposer des dispositifs très personnalisés. Des évaluations individuelles sont fournies à l'apprenant régulièrement.

2.3. Vers un équipement universel

La convergence de l'audiovisuel, des télécommunications et des réseaux numériques tend vers un équipement universel des foyers. Cette évolution a des conséquences importantes dans le domaine de l'éducation et de la formation. Ainsi, se développent à domicile des Environnements numériques de travail (ENT) ou Espaces personnels d'apprentissage (EPA) qui connectent toutes les personnes aux réseaux éducatifs sociaux, locaux et mondiaux. Par



Monsieur Yves Attou lors de son discours

ailleurs, l'arrivée du très haut débit permettra de communiquer confortablement avec un professeur à l'autre bout du monde. La convergence des contenus est un enjeu dans la mesure où l'obstacle de la langue sera bientôt surmonté par l'émergence de logiciels de traduction performants.

Il y a quelques années, la fracture numérique était considérée comme structurelle. Or, il convient de noter qu'il y a plus de téléphones mobiles en Afrique qu'en Europe. Les économistes prévoient que plus de 300 millions de smartphones seront acquis en Afrique dans les prochaines années.

2.4. Une reterritorialisation

La mondialisation, la dématérialisation et une certaine déshumanisation de la société entraînent au retour au territoire réel et physique. Ainsi, les acteurs de l'éducation et de la formation mutualisent leurs moyens au niveau du territoire et créent des nouveaux concepts : les « Villes apprenantes », des territoires apprenants, des entreprises apprenantes. Le territoire peut être des régions, des quartiers, des provinces.

Ces territoires sont inter-connectés entre eux par des réseaux mondiaux. Cette interaction entre le global et le local donne lieu à une « Glocalisation » [concept d'origine japonaise : « Dochakuka », théorisée par le sociologue britannique Roland Paterson en 1990].

Les territoires deviennent les périmètres pertinents pour l'éducation et la formation.

2.5. Une pédagogie « inversée »

Le numérique promeut, actuellement, une nouvelle relation aux savoirs : la « pédagogie inversée » qui modifie totalement les modes d'apprentissages. Ainsi, la transmission des savoirs se fait au domicile au travers d'un cours du professeur pré-enregistré sur une vidéo (podcast). Celle-ci peut être visionnée plusieurs fois en cas d'incompréhension et la salle de classe devient, alors, un atelier pour les questions au professeur, les études de cas et travaux en petits groupes. D'autant qu'avec les nouvelles technologies, les apprenants disposent, à domicile et en mobilité d'un « Espace personnel d'apprentissages » très puissant.

La tendance actuelle va plutôt vers des dispositifs hybrides qui allient des séquences en présence d'un enseignant et des séquences d'apprentissages numériques.

2.6. Quels professeurs et formateurs demain ?

Les enseignants et les formateurs vont voir leur rôle modifié d'autant que le cours magistral en face à face réel sera en recul. Leur mission principale de transmission des savoirs va évoluer vers une mission d'animation, de régulation, de mobilisation et de motivation. Ils auront un rôle essentiel de remédiation

ACTUALITÉ

compte tenu que l'apprenant face à des masses de savoirs aura besoin d'une aide à la structuration de sa pensée.

Les professeurs et formateurs seront en concurrence car l'apprenant aura de plus en plus le choix entre des cours en ligne de grande qualité. À cet égard, ils devront se préparer à fournir des prestations audio-visuelles.

2.7. Externalisation

Si les budgets d'éducation et de formation restent encore dans les premiers dans la plupart des États, ceux-ci sont confrontés à une demande très forte d'éducation et de formation. La plupart ne peuvent plus répondre à cette demande et ont tendance à externaliser la mission d'éducation vers les collectivités territoriales, les associations, les groupes religieux et des groupes privés. Ainsi, au plan international, on observe un recul très important de l'intervention publique au bénéfice du secteur privé. Il convient de noter que l'éducation représente 4 200 milliards de dollars, ce qui en fait un marché gigantesque.

Par ailleurs, les États doivent, de plus en plus, faire des arbitrages entre les dépenses militaires et les dépenses de santé qui n'ont jamais été aussi élevées.

2.8. La nécessité de développer les apprentissages tout au long de la vie...

... fait maintenant l'unanimité. L'évolution de la société y contraint pour plusieurs raisons : l'introduction massive des nouvelles technologies dans tous les secteurs de la vie professionnelle, privée ou civique ; la mobilité et la flexibilité demandent plus de sécurisation des parcours dans laquelle la formation est appelée à jouer un rôle central ; la plupart des métiers exigeront à l'avenir une compétence numérique et des compétences transversales ; l'accélération des progrès techniques ainsi que l'obsolescence rapide des savoirs exigent une mise à jour permanente des connaissances ; les diplômes perdent leur valeur rapidement s'ils ne sont pas mis à jour ; la numérisation des processus pédagogiques offre de nouvelles potentialités à l'acquisition des savoirs

en dehors de l'éducation formelle ; dans la société de la connaissance, les savoirs constituent la nouvelle richesse ; l'allongement de l'espérance de vie.

3. En conclusion

Comment être acteur de la révolution éducative en cours plutôt que la subir ?

C'est certainement par les territoires et les réseaux que vont se reconstruire l'éducation et la formation en associant tous les acteurs sans exclusive.

C'est le sens du programme international et innovant que lance le CMA : « 1 000 réseaux des apprentissages tout au long de la vie ».

La Commission européenne et l'UNESCO ont un rôle important à jouer pour accompagner la révolution éducative, même si les États ont la compétence dans ce domaine.

L'enjeu est suffisamment important pour que nous soyons tous pleinement impliqués.

LUXEMBOURG LIFELONG LEARNING CENTER : CENTRE DE FORMATION POUR ADULTES

Diplôme d'études spécialisées (DES) Gestion de Patrimoine

DÉBUT DES COURS :
mai 2016

DURÉE : 5 modules de 3 jours (16 heures),
1 module par mois



LUXEMBOURG LIFELONG
LEARNING CENTER
La formation continue de la Chambre des salaires



ICHEC
ENTREPRISES
Membre de la EFMD Business Management School



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG

Public cible

- Professionnels concernés par la planification patrimoniale.
- Investisseurs soucieux de la gestion et de la transmission de leurs biens.
- Personnes en charge du projet de développement du contrôle interne dans leur organisation.

Objectifs

Comprendre les différents aspects de la gestion de patrimoine afin de :

- Définir son profil d'investisseur et sa stratégie de placement.
- Maîtriser les techniques d'évaluation des produits financiers et autres types de placement.
- Appréhender les évolutions légales et fiscales en vue de l'établissement d'un diagnostic patrimonial global et d'une planification successorale optimale.



13 rue de Bragance - L-1255 Luxembourg - T +352 27 494 600 - F +352 27 494 650

formation@LLLC.lu - www.LLLC.lu

ÉVÈNEMENTS



EINLADUNG ZUR KONFERENZ

„ÖFFENTLICHE DIENSTLEISTUNGEN UNTER DRUCK?“

Die neuen Handels-
abkommen der EU

INVITATION À LA CONFÉRENCE

« LES SERVICES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL SOUS PRESSION ? »

Les nouveaux accords
commerciaux de l'UE

Die Arbeitnehmerkammer
lädt Sie herzlich ein
zur Konferenz

„ÖFFENTLICHE DIENSTLEISTUNGEN UNTER DRUCK?“

Die neuen
Handelsabkommen der EU

Montag, 9. Mai 2016
um 18:30 Uhr

La Chambre des salariés
a le plaisir de vous inviter
à la conférence

« LES SERVICES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL SOUS PRESSION ? »

Les nouveaux accords
commerciaux de l'UE

Lundi, 9 mai 2016
à 18h30

ORT | LIEU : Hôtel Parc Belle-Vue | 5 avenue Marie-Thérèse | L-2132 Luxembourg

**REFERENT UND GASTREDNER
STEFAN MAYR**

**CONFÉRENCE ANIMÉE PAR
STEFAN MAYR**

Die Konferenzsprache ist Deutsch.
La langue utilisée lors de la conférence est l'allemand. Une traduction en français sera assurée.



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG

**Pour plus d'informations et/ou s'inscrire,
cliquez ICI !**

AGENDA

FORMATIONS SUPÉRIEURES

- Diplôme d'Études Spécialisées
Gestion de Patrimoine *mai 2016*
partenaire : ICHEC-Entreprises

- Diplôme d'Études Spécialisées
International Treasury Management *24th Mai 2016*
partner : ICHEC-Entreprises

- Diplôme d'Études Spécialisées
Management et Développement des Hommes *31 mai 2016*
partenaire : ICHEC-Entreprises

À la rentrée :

- Master Administration des Affaires,
spécialité Administration des Entreprises *septembre 2016*
partenaire : ISAM-IAE Nancy de l'Université de Lorraine

- Diplôme d'Études Universitaires -
option littéraire (DAEU-A) *octobre 2016*
partenaire : Université de Lorraine

- Master Banque, Finance, Assurance,
parcours Fonds de Gestion Privée *octobre 2016*
partenaire : Université Paris Ouest Nanterre La Défense

- Diplôme d'Études Spécialisées
Risk Management *25 octobre 2016*
partenaire : ICHEC-Entreprises

- Licence Sciences de Gestion *octobre 2016*
partenaire : Université de Lorraine, ISAM-IAE

POUR DÉCOUVRIR TOUTES NOS FORMATIONS CLIQUEZ [ICI](#)

AGENDA

SÉMINAIRES

Finances, Fiscalité et Comptabilité

S1043		Les produits structurés	9 & 10 mai 2016
S1173		La banque pour non-banquiers	12 & 13 mai 2016
S1195		Actualités 2016 en droit comptable, en droit des sociétés et en droit fiscal	12 mai 2016
S1050		Hedge funds : les défis de la gestion alternative	23 & 24 mai 2016

Développement personnel et professionnel

S2218		The emotional intelligence at work	26th & 27th April 2016
S2187		Körpersprache - Nonverbale Signale erkennen und einsetzen	11. Mai 2016

Qualité, Sécurité, Bien-être et Santé au travail

S3056		Bien s'alimenter au travail	1 ^{er} mai 2016
S3057		Stress reduzieren - Stress bewältigen	30. Mai 2016

Management et Leadership

S5229		Advanced project management	25th & 26th April 2016
S5241		Le changement une opportunité ?	27 avril 2016
S5233		L'art de déléguer	9 mai 2016

Technologies de l'Information et de la Communication

S6144		PowerPoint	27 mai 2016
-------	---	------------	-------------

Droit

S7020		Tout savoir sur l'incapacité de travail du salarié	2 mai 2016
S7023		Savoir agir devant le tribunal du travail	4 mai 2016
S7024		Les grands arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne en matière de droit social	25 mai 2016

Marketing, Communication et Vente

S8019		Mastering the marketing plan : how to be effective	27th May 2016
-------	---	--	---------------

POUR LA LISTE COMPLÈTE DES SÉMINAIRES CLIQUEZ [ICI](#)