

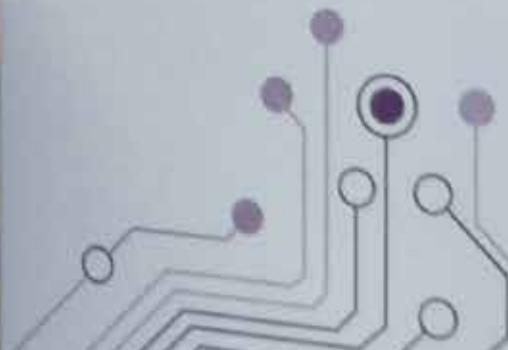
# APPRENDRE & SE DEVELOPPER

JOURNAL DES FORMATIONS - 13ÈME ANNÉE 45ÈME ÉDITION

CE MAGAZINE GRATUIT PARAÎT 4 FOIS PAR AN  
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA  
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 I B-8200 BRUGGE  
EN FRANÇAIS  
ÉDITION : JUIN 2019



DIGITAL  
ACADEMY



PAGE 9

**CARREFOUR : EN ROUTE VERS  
UN APPRENTISSAGE PLUS  
EFFICACE GRACE AU NUMERIQUE**

JONATHAN COPS

PAGE 12

**I DON'T CARE WHAT YOU LEARN,  
ONLY WHAT YOU DO  
WITH IT AFTERWARD**

PAUL MATTHEWS

[WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE](http://WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE)



# VUCA-PROOF MINDSET?

In a world of speed  
your inner compass  
is the true guide

Train your  
transformative leadership skills:  
ROOT, the best-in-class  
business coaching  
training programme for managers

[www.trainingcoachingsquare.be](http://www.trainingcoachingsquare.be)



**TRAINING  
& COACHING  
SQUARE**  
Igniting business excellence through personal growth



## 04 Formations inter-entreprises

- › Gestion
- › Compétences en gestion
- › Organisation d'entreprise interne
- › Achat, Ventes, Marketing et Communication externe
- › Informatique et Automatisation
- › Environnement, Sécurité et Qualité
- › Economie, Administration, Fiscalité et Législation

## 05 TOP10 mots clés

## 06 L'apprentissage sur mesure

## 09 Carrefour : en route vers un apprentissage plus efficace grâce au numérique

## 12 I don't care what you learn, only what you do with it afterward

## 14 News d'Epsilon

## 15 Leren & Ontwikkelen

# TENDANCES EN MATIERE D'APPRENTISSAGE

Depuis 14 ans, nous vous demandons annuellement votre avis sur les habitudes au niveau de l'apprentissage et du développement. Nous comptons chaque année jusqu'à trois cents répondants, ce qui signifie que cette enquête **Tendances en matière d'apprentissage et de développement dans les organisations** est une référence en Belgique au niveau L&D. En 2018, nous avons mis en lumière les tâches et les rôles des équipes de L&D en Belgique. En collaboration avec une étudiante de l'Université d'Anvers, nous avons identifié 10 rôles et 4 profils organisationnels, que nous avons décrits dans la base de connaissances stimulearning.be. Toute personne qui a participé à l'enquête peut encore demander à recevoir son propre 'profil'.

Cette année, nous collaborons avec le département HR Research de Securex, ce qui nous permet d'ajouter aussi bien des employeurs que des employés aux groupes cibles traditionnellement interrogés, constitués de responsables de L&D et de prestataires de formations. En 2019, pour la première fois, nous interrogeons donc 4 groupes cibles à propos des formations et du développement : nous leur posons des questions portant sur les objectifs, le budget, les formes de travail, l'implication, les évaluations, ...

Mais sans répondant, nous ne pouvons obtenir de matériel. C'est pourquoi nous vous demandons votre soutien en 2019 également. Un questionnaire spécifique est prévu pour les conseillers, formateurs et prestataires externes de formations et développement, et un autre pour les responsables RH et professionnels internes qui s'occupent de la formation et du développement des compétences. Ces deux sondages sont accessibles via [sondage.stimulearning.be](http://sondage.stimulearning.be). Les questionnaires destinés aux employeurs et aux employés sont envoyés par Securex.

Vous recevez également ces résultats. En tant que participant, déjà même cet été. Les autres personnes, par le biais de la page centrale de l'édition du 10/09 de ce magazine. Et les membres de Stimulearning et Epsilon recevront par la poste un graphe informatif sous la forme d'un poster de 70 x 50 cm. Enfin, nous organiserons un événement en collaboration avec Securex auquel un panel d'experts ne manquera pas d'ajouter une touche qualitative aux données quantitatives.

Une autre vision qualitative par rapport aux Tendances en matière d'Apprentissage sera apportée lors du **L&D Talks** annuel. Pour la première fois, nous aurons le plaisir d'accueillir 12 orateurs : 6 compatriotes ont été élus par 300 visiteurs de l'événement 'Proeverijen' et 6 personnes émanant de l'étranger ont été sélectionnées sur la base de leur expertise quant aux sujets d'actualité en L&D. Chacun de ces orateurs internationaux donnera une masterclass et une conférence en anglais à Bruxelles, ce qui accroît l'accessibilité au niveau linguistique. Nous espérons pouvoir accueillir des visiteurs des différents coins du pays.

KRISTOFF VANDERMEERSCH

ISABELLE VANHAECKE

Apprendre & se Developper est une publication de Formations-entreprises.be  
Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries  
Mise en page ARTI-TUDE 0495 47 05 58  
Impression Perka 050 71 60 71





## COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
156332	19-06-19	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	1300
156473	02-07-19	People management (formation au leadership)	1031
156343	01-08-19	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	1340
156338	06-08-19	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1030
156358	09-09-19	Techniques de négociations efficaces	1300
156255	12-09-19	L'intelligence émotionnelle	1031



## ACHAT, VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION EXTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
156763	18-06-19	Usage professionnel des médias sociaux : formation de base	1120
156335	20-06-19	Rédiger des rapports structurés et concis	1340
156344	25-06-19	Visual storytelling : votre message en images	1831
156350	03-09-19	Courriers orientés clients	4460
156386	05-09-19	Développez vos compétences en communication interne	1031



## ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
157227	11-06-19	Congé thématique et crédit-temps	2800
156272	13-06-19	Nouveautés en matière de protection de la vie privée : que	1120
156279	13-06-19	Saisie et cession de la rémunération	4460
157824	19-06-19	Les rémunérations de droits d'auteur pour travailleurs	1301
156817	27-06-19	Restez polyvalent en tant que Management Assistant : Power	1120
156607	27-08-19	La planification des besoins en personnel dans la pratique	1831
157749	30-08-19	Restez polyvalent en tant que Management Assistant : Excel	1120
157755	09-09-19	Restez polyvalent en tant que Management Assistant : Power	1120
156580	10-09-19	La gestion des compétences	1031



## ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
156276	11-06-19	Supervision personne de confiance : les interventions info	1300
156844	11-06-19	Secourisme - Premiers secours	1400
155560	17-06-19	Auditeur principal iso 9001:2015	1400
156829	17-06-19	Secourisme - Recyclage du secouriste	1400
156724	19-06-19	BA5	1800
156778	20-06-19	Restructuration du RGIE	2800
156742	20-06-19	B-VCA formation et examen	1300
156725	02-07-19	BA5	1800
156291	03-07-19	Personne de confiance : supervision - la gestion	1300

# Devenez hr-Business Partner

Cette formation de 6 jours s'adresse à tous les professionnels rh :

- sur le point de passer d'un domaine spécifique des rh à une fonction généraliste ;
- qui doivent soutenir le management en tant que partenaires stratégiques.

### Programme

- Jour 1 :** Rôle du hr-Business Partner et position dans l'organisation
- Jour 2 :** Aptitudes de conseil et de coaching
- Jour 3 :** Analyses et amélioration des processus business
- Jour 4 :** Gestion rh stratégique et reporting
- Jour 5 :** Les missions de communication et marketing du département rh
- Jour 6 :** Bilan et plan de développement personnel

Surfez sur [www.sdworx.be/businesspartner](http://www.sdworx.be/businesspartner) pour consulter le programme complet et les dates des prochaines sessions.

### Encore une question ?

Prenez contact avec [stephanie.servais@sdworx.com](mailto:stephanie.servais@sdworx.com) ou en appelant le **010 75 31 77**.



# TOP 10 FORMATIONS ENTREPRISES

Les coordonnées des entreprises formatrices peuvent notamment être retrouvées dans notre rubrique formations sur mesure et/ou dans les annonces de ce journal.

- 1 EXCEL** Kluwer Formations / SD Worx Learning
- 2 TIME** SD Worx Learning / Kluwer Formations
- 3 TABLEAU** Kluwer Formations / SD Worx Learning
- 4 COACH** Kluwer Formations / Training & Coaching Square / SD Worx Learning
- 5 COMMUNICATION** Kluwer Formations / Cameleon Business Training / SD Worx Learning
- 6 GDPR** SD Worx Learning
- 7 NEERLANDAIS** Lerian-Nti Languages
- 8 PRESENTER** Kluwer Formations
- 9 PROJET** Kluwer Formations / SD Worx Learning
- 10 VENTE** Cameleon Business Training



**Ateliers de  
Compétence**

FISCALITÉ | COMPTABILITÉ | ENTREPRISES



SÉMINAIRES  
WEBCAST  
FORMATIONS  
WEBINARS ON DEMAND

FISCALITÉ  
COMPTABILITÉ  
DROIT DES SOCIÉTÉS  
GESTION FINANCIÈRE

**La puissance de la connaissance.**

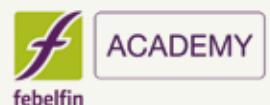
ateliersdecompetence.be  
e-ateliersdecompetence.be



**TROUVER  
LA FORMATION  
ADÉQUATE  
N'A JAMAIS ÉTÉ  
AUSSI FACILE**

SURFEZ VITE SUR  
**FORMATIONS-ENTREPRISES.BE**

# L'APPRENTISSAGE

	TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE • FORMATIONS EN LANGUES • ECONOMIE, ADMINISTRATION, FISCALITÉ ET LÉGISLATION • ACHAT, VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION EXTERNE • INFORMATIQUE ET AUTOMATISATION • ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ • ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE • COMPÉTENCES EN GESTION • GESTION •
	Attentia 1082 Bruxelles / +32 2 526 86 44 academy@attentia.be / www.attentia.be
	Ateliers de Compétence 1600 Sint-Pieters-Leeuw / +32 2 331 49 87 info@ateliersdecompetence.be / www.ateliersdecompetence.be
	B&D 3001 Louvain / +32 16 40 92 90 seminar@b-d.be / www.b-d.be
	Bureau Veritas Training 2018 Anvers / +32 3 247 94 00 bvct.belgium@be.bureauveritas.com / www.bvtraining.be
	Cameleon Business Training 1930 Zaventem / +32 2 266 89 99 info@cameleontraining.be / www.cameleontraining.be
	Coachinghouse 9000 Gent - 9450 Haaltert / +32 475 67 54 23 info@coachinghouse.eu / www.coachinghouse.eu
	dONUS, the development bonus 1030 Bruxelles / +32 3 286 82 39 info@donus.be / www.donus.be
	Febelfin Academy 1040 Bruxelles / +32 2 507 69 61 info@febelfin-academy.be / www.febelfin-academy.be
	FranklinCovey 2800 Mechelen / +32 2 719 02 15 info@franklincovey.be / www.franklincovey.be

# SUR MESURE

TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE •

FORMATIONS EN LANGUES •

ECONOMIE, ADMINISTRATION, FISCALITÉ ET LÉGISLATION •

ACHAT, VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION EXTERNE •

INFORMATIQUE ET AUTOMATISATION •

ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ •

ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE •

COMPÉTENCES EN GESTION •

GESTION •



HRD Academy

9080 Beervelde / +32 9 336 31 64

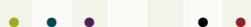
info@hrdacademy.be / www.hrdacademy.be



IFE by Abilways

1040 Bruxelles / +32 2 533 10 20

help-ife@abilways.com / www.ifebenelux.be



Keys for Change

1410 Waterloo / +32 2 768 22 33 / +32 475 32 29 89

info@keysforchange.be / www.keysforchange.be



Kluwer Formations

2800 Malines / +32 2 300 31 00

info.formations@wolterskluwer.com / formations.wolterskluwer.be



Learnia

2550 Kontich / +32 3 450 71 35

info@learnia.be / www.learnia.be



Lerian-Nti Languages

1040 Bruxelles / +32 2 217 37 47

greet.capiau@lerian-nti.be / www.lerian-nti.be



Prana Training & Coaching

9700 Oudenaarde / +32 9 383 03 11

info@prana.be / www.prana.be



Quality Training

1180 Uccle / +32 2 331 46 66

marie@qualitytraining.be / www.qualitytraining.be



Quintessence

1030 Bruxelles / +32 2 705 28 48 / 2650 Edegem / +32 3 281 44 88

9000 Gand / +32 9 274 06 01

info@quintessence.be / www.quintessence.be



		TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE • FORMATIONS EN LANGUES •	
		ECONOMIE, ADMINISTRATION, FISCALITÉ ET LÉGISLATION •	
		ACHAT, VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION EXTERNE •	
		INFORMATIQUE ET AUTOMATISATION •	
		ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ •	
		ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE •	
		COMPÉTENCES EN GESTION •	
		GESTION •	
	<b>SD Worx Learning</b> 1435 Mont-Saint-Guibert / +32 78 15 90 24 learning@sdworx.com / www.sdworx.be-learning		
 <b>TRAINING &amp; COACHING SQUARE</b>	<b>Training &amp; Coaching Square</b> 1731 Zellik / +32 477 62 62 32 contact@coachingsquare.be / www.trainingcoachingsquare.com		
	<b>TinQwise</b> 2000 Anvers / +32 477 59 73 91 kristin@tinqwise.be / www.tinqwise.be		
	<b>UNI-Learning</b> 9032 Gand / +32 9 265 74 74 info@uni-learning.com / www.uni-learning.com		

156743	03-07-19	B-VCA formation et examen	1800
156736	19-08-19	VOL-VCA formation et examen	1800
156726	20-08-19	BA5	1800
156744	23-08-19	B-VCA formation et examen	1800
156521	27-08-19	Personne de confiance : formation de base	1300
156727	04-09-19	BA5	1300
156728	10-09-19	BA5	1800
156745	12-09-19	B-VCA formation et examen	1300



## ECONOMIE, ADMINISTRATION, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
157772	11-06-19	Planifier et budgeter	1300
156308	12-06-19	Audit et fraude	1301
155696	12-06-19	'crédits habitation 2019' - formation pratique déclaration	6900
155697	12-06-19	'crédits habitation 2019' - formation pratique déclaration	6900
155698	13-06-19	Cours pratique approfondi impôt des sociétés 2019 - l' iso	1301
156758	14-06-19	Votre comptabilité clients et les aspects TVA	4460
156759	17-06-19	Votre comptabilité fournisseurs et les aspects TVA	4460
155699	17-06-19	Cours approfondi de tva, la base de la connaissance	1301
156294	18-06-19	Améliorer ses tableaux de bord Excel grâce à Visual Basic	1120
157708	18-06-19	Lire et interpréter un bilan : suite de la formation	1300
157849	18-06-19	L'impact fiscal de la réforme du code des sociétés	2800
155695	19-06-19	'crédits habitation 2019' - formation pratique déclaration	4460
156800	24-06-19	Le nouveau droit successoral en perspectives	2800
156346	25-06-19	Définir et mettre en œuvre votre tableau de bord	1301

157709	25-06-19	Business Case Calculation : analyse et sélection	1300
157801	27-06-19	Présentation générale du CSA	1340
156198	02-07-19	Actualités en matière de data protection	2226
156209	03-09-19	Comptabilité : formation de base	4460
156168	11-09-19	IFRS de A à	4460
156191	12-09-19	Comptabilité : formation de base	2226
156166	12-09-19	Concepts financiers et économiques pour non-financiers	1831



## INFORMATIQUE ET AUTOMATISATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
156679	12-06-19	Excel Experience Day 2019	1120
116607	17-06-19	Scrummaster fundamentals workshop	1420
116570	19-06-19	Oceb2 business process management-fundamental level	4102
116583	19-06-19	Itil® foundation v3 & examen	1050
116588	24-06-19	Dasa devops fundamentals	1050
157683	24-06-19	Le Certificat en protection des données	1830



## GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
156542	13-06-19	Marchés publics : actualités	1340
156555	13-06-19	Développez vos compétences de business analyst	1831
156858	19-09-19	Comment réussir son elevator pitch?	1031

# CARREFOUR : EN ROUTE VERS UN APPRENTISSAGE PLUS EFFICACE GRACE AU NUMERIQUE

**JONATHAN COPS - CARREFOUR**

La manière dont nous faisons tous nos courses a changé. C'est ce qui est déjà ressorti de l'interview organisée avec Inge Bien d'IKEA, la précédente invitée de notre Entretien. Le détaillant Carrefour s'adapte lui aussi au consommateur de plus en plus numérique. Ce revirement numérique n'est, sur le plan de l'apprentissage, pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'accroître le rendement des formations. Un entretien avec le L&D Manager Jonathan Cops.

**Commençons par parler de votre fonction. Quelle est votre fonction chez Carrefour ?**

Jonathan : « En tant que Learning & Development Manager, je fais partie du département Talent et suis responsable de toutes les formations en soft skills et en management pour l'ensemble de la Belgique, donc aussi bien pour nos hypermarchés, les Carrefour Markets propres, que pour le personnel de notre siège. Au total, cela représente environ 8 000 personnes. Nous avons également une offre pour les quelque 20 000 collaborateurs de nos franchisés, même s'ils bénéficient surtout de nos formations métier. Nous sommes donc au service de profils divers : les collaborateurs du siège exercent des fonctions spécialisées dans le domaine par exemple du marketing numérique, des RH, de la chaîne d'approvisionnement, etc. La majeure partie de nos collaborateurs sont actifs dans nos magasins, et sont bien plus axés sur l'opérationnel. Ils représentent une priorité importante pour nous, car ils constituent l'épine dorsale de Carrefour et assurent le contact avec nos clients. Ils travaillent dans un cadre totalement différent de celui du siège et ont également des profils très variés. Certains sont de vrais experts, comme dans le rayon viande ou poisson. D'autres sont manager, assistant ou directeur de magasin. Sans oublier nos équipes volantes ou de support. Elles viennent coacher les personnes dans les magasins et participent également à l'entrée de nouvelles références, au test des systèmes de caisse et à la réalisation d'inventaires. Les profils sont si divers que Carrefour est une belle entreprise, diverse, où travailler. C'est ce qui rend ma fonction difficile et intéressante, mais en fait aussi la complexité. »

**En quel sens l'apprentissage est-il parfois compliqué chez Carrefour ?**

Jonathan : « D'une part, il y a la connectivité de nos collaborateurs, surtout ceux qui travaillent dans nos magasins. Ils exercent un travail très opérationnel, et chaque minute qu'ils ne passent pas à travailler en magasin équivaut dans un certain sens à une perte de temps. Ces collaborateurs n'ont en outre pas le temps d'allumer leur ordinateur ni de prendre leur smartphone pour apprendre. Le temps d'apprendre

et les possibilités de le faire sont dès lors limités, et nous devons en tenir compte. Nous l'anticipons en misant fortement sur le travail interactif et l'introduction de l'apprentissage sur le lieu de travail. Nous pouvons ainsi atteindre tout le monde. D'autre part, notre groupe cible est bien entendu extrêmement diversifié. Il est impossible d'avoir quelque chose de général qui s'applique à l'ensemble de Carrefour. Nous devons continuellement passer à la vitesse supérieure, nous adapter et être flexibles. En troisième lieu, le leadership constitue un défi et une priorité au sein de notre entreprise. Nous sommes en train de développer un nouveau modèle de leadership, greffé sur le nouveau modèle que nous développons avec le groupe. Dans les deux années à venir, nous allons le soutenir et définir plusieurs nouvelles valeurs : qui voulons-nous être en tant que collaborateurs Carrefour et dirigeants Carrefour ?





Nous voulons ensuite en extraire plusieurs comportements. Les valeurs peuvent en effet difficilement s'entraîner, elles doivent se traduire en comportements concrets. Citons également le travail transversal. Nous sommes une entreprise riche en traditions, et ce, depuis de très nom-

sur demande d'autre part. Alors qu'aujourd'hui, grosso modo 60 % de notre offre est standardisée, nous voulons évoluer vers 60 % de ponctuel et sur mesure et 40 % de standardisé. Ce revirement est soutenu par la numérisation, notamment à l'aide d'une nouvelle plateforme d'apprentissage sur laquelle nous sommes en train de travailler. Nous allons nous en servir au maximum pour consolider les contacts en face à face, atteindre les collaborateurs sur le terrain et travailler davantage sur mesure. »

**Je remarque que vous dîtes « soutenu par la numérisation ». Pourquoi cette formulation ?**

Jonathan : « La numérisation n'est pour moi pas une fin en soi, mais un moyen de tirer plus de rendement d'une formation. Nous avons l'ambition de limiter le nombre d'heures de contact physiques (qui auparavant était élevé) tout en augmentant la valeur. Ce que nous pouvons faire par le biais de l'e-learning ou dans la communauté, nous n'allons pas en discuter dans la formation en classe. Nous affectons nos formateurs là où nous en avons besoin, lorsqu'ils doivent témoigner d'un comportement, lorsque nous devons aller un peu plus loin, lorsque nous devons les mettre au défi, et lorsque la composante humaine est essentielle. C'est pourquoi la numérisation n'est pour moi pas une fin, mais bien un moyen. »

## « Nous voulons évoluer vers 60 % de travail sur mesure et 40 % de formations standardisées. Aujourd'hui, cette proportion est inversée. »

breuses années. Nous avons dès lors des business units très distinctes. Aujourd'hui, l'on remarque que nous devons collaborer de manière plus transversale pour améliorer notre flexibilité. C'est également une transition que nous devons faire : pour réfléchir non seulement au sein de notre propre business unit, mais aussi au-delà des frontières, même nationales. Nous voulons clairement utiliser le nouveau modèle de leadership à cette fin. Le fait que nous disposions de magasins physiques, de collaborateurs sur place et d'une riche expertise, nous le considérons comme un avantage majeur. Nous devons maintenant le préserver tout en apprenant à réfléchir d'une autre façon. Je suis convaincu que les choses iront plus facilement si nous arrivons à véhiculer ce message de manière positive. Pour terminer, il y a « Act for Food », une plateforme destinée à offrir de meilleurs produits aux clients. Nous voulons plus de bio, plus d'accent sur la qualité, moins d'additifs. Pour nos métiers et nos achats, cela implique également un mode de pensée totalement différent. Voici, en résumé, quelques défis auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés. »

### Quels sont les autres piliers de votre politique de formation actuelle ?

Jonathan : « Une importante attention du département formation se concentre actuellement sur les nouveaux entrants dans l'entreprise. Nous avons défini des trajets de formation spécifiques pour différents profils, allant de formations métier dont ils ont besoin dans leur fonction à des formations de management et de communication que nous organisons dans nos 3 écoles de management. Nous organisons également des formations avancées pour profils supérieurs. Nous sommes en train de relever un défi, celui d'inverser la proportion entre trajets standardisés d'une part et trajets ponctuels sur mesure et

### La création de votre Digital Academy s'inscrit-elle dans ce cadre ?

Jonathan : « La Digital Academy est un projet que nous avons initié l'an dernier dans le cadre de la transformation de notre entreprise, grâce à laquelle nous voulons également effectuer un revirement numérique au niveau de nos produits et de notre service, tandis que Carrefour reste également un magasin très physique. Nous avons constaté qu'il y avait une grande diversité au sein de nos collaborateurs. Il y a ceux qui ont grandi avec un smartphone et qui le maîtrisent parfaitement, et ceux qui n'en ont pas. La Digital Academy est pour nous un voyage continu, grâce auquel nous voulons emmener ce groupe hétérogène de collaborateurs sur la voie de l'acquisition de davantage d'aptitudes numériques. Ce trajet doit être pour eux une expérience positive, qui leur profite personnellement en tant que travailleur, mais sert également nos clients. Le client procède aujourd'hui de plus en plus souvent à des achats omnicanal. Nous devons, en tant que détaillant, répondre à cette demande. Non seulement en lui offrant la possibilité d'effectuer ses achats en ligne, mais aussi en l'entourant de collaborateurs capables de gérer ces canaux numériques. »

### Comment devons-nous alors considérer concrètement cette Digital Academy ?

Jonathan : « On retrouve deux choses au sein de la Digital Academy : une session interactive d'une part, et des initiatives de formation liées à une fonction et à des aptitudes numériques d'autre part. La session interactive (« le passeport numérique ») est axée sur tous les collaborateurs de Carrefour en Belgique et dure 90 minutes. Pendant cette session, nous faisons découvrir aux collaborateurs qu'ils sont en fait déjà eux-mêmes des clients numériques. Souvent, ils réservent par exemple leurs vacances en ligne, mais utilisent également des canaux

hors ligne pour d'autres achats. Nous faisons ensuite le lien avec un contexte de détail. Nous leur faisons comprendre que les deux vont de pair. Le magasin physique ne va jamais disparaître, mais nos clients sont également à la recherche de ces possibilités numériques. Après une session de ce type, ils peuvent pour la première fois apporter leur smartphone. Nous procémons à un scan numérique (un test simple pour mesurer leur niveau numérique) et leur envoyons ensuite des microlearnings sur mesure qui peuvent se composer de courtes vidéos, d'explications brèves, etc. en fonction du niveau atteint lors du test. À ce jour, quelque 5 000 collaborateurs ont déjà suivi cette session interactive. Le deuxième volet de la Digital Academy est celui du visa : diverses initiatives de formation, de microlearnings à des sessions avec experts externes, que nous pouvons lier à la fonction et aux aptitudes numériques des collaborateurs. Une personne qui passe commande pour le rayon frais recevra par exemple des explications à propos d'un outil numérique que nous avons mis au point pour l'encodage de ces commandes. Les collaborateurs de la chaîne d'approvisionnement qui sont déjà très agiles avec le numérique recevront quant à eux des apprentissages sur par exemple la blockchain, qui est déjà pleinement utilisée chez Carrefour. Enfin, pour le département de formation, nous organisons pour les formations métier le visa qui s'articule autour du formateur interne numérique. Nous leur expliquons également le fonctionnement de notre nouvelle plateforme d'e-learning et les initiations à de nouveaux outils numériques. »

#### Comment les collaborateurs réagissent-ils à l'initiative ?

Jonathan : « Nous suivons les résultats et force est de constater que nos collaborateurs l'apprécient. L'app Carrefour avec laquelle les personnes peuvent chercher des magasins, imprimer des points bonus, recevoir des offres personnalisées, scanner des produits pour en connaître les ingrédients et les allergènes, etc. est depuis le début de la Digital Academy par exemple bien plus utilisée par nos collaborateurs qu'auparavant. Il s'agit donc d'une première étape pour réaliser la numérisation, qui fait son entrée partout, et sur tous les plans. Bien

entendu, la Digital Academy n'est pas que le fruit de mon département. Nous trouvions cela important de créer un réseau de personnes qui soutiennent l'idée, tant au siège que dans les magasins. Ces « activateurs numériques » ont bénéficié d'un encadrement intense à partir du talent development et ont reçu tout les moyens, afin de pouvoir organiser les sessions dans les magasins et au siège principal. Nous disposons maintenant d'un réseau de personnes qui nous aident à lancer de nouvelles choses. Les collaborateurs des magasins apprennent bien plus facilement d'un collègue que d'un membre du siège. Aujourd'hui, nous avons atteint un niveau tel que le concept de la Digital Academy s'exporte au Carrefour Roumanie, et nous l'avons déjà présenté au niveau du Groupe Carrefour. Nous sommes donc fiers de l'enthousiasme qu'elle suscite. »

#### Y a-t-il une tendance dans le secteur du L&D qui vous semble très prometteuse pour l'avenir ?

Jonathan : « Je ne m'occupe pas vraiment des tendances. Souvent, on parle d'effet de mode, comme à propos des outils numériques. Comme je l'ai déjà dit, elles représentent surtout un moyen pour moi. Je ne pense pas que l'apprentissage change fondamentalement. Nous l'organisons simplement d'une autre façon. La numérisation permet de nous rapprocher plus rapidement du soi apprenant. De se l'approprier. Et ainsi d'augmenter l'impact de l'apprentissage. Cela a cependant toujours été le défi du professionnel du L&D. Les outils numériques ne changent rien à cette mission, ils la facilitent. Selon moi, un outil intéressant pour nous, vu que nous travaillons sur des formations de comportement, est l'utilisation de lunettes virtuelles. Elles permettent de placer les collaborateurs dans des situations dans lesquelles ils doivent réagir en temps réel aux choses qui se passent. Cet outil me semble très prometteur et ludique pour des formations autour par exemple de l'orientation client. Je pense également qu'à l'avenir, les L&D managers consacreront moins de temps aux trajets standardisés et bien plus à la création sur mesure de trajets internes, et endosseront ainsi davantage un rôle de consultant ». ■

#### PASSEPORT

- › **Fonction ?** Learning & Development Manager @Carrefour
- › **Expérience ?** Senior Training & Development Specialist @Carrefour ; Team Lead Training & Certification @Argenta ; Lector Groep T Leuven Education College
- › **Études ?** Pédagogie @KULeuven
- › **À propos de quel sujet L&D aimeriez-vous encore apprendre quelque chose ? Que voudriez-vous apprendre à l'avenir ?** Je m'occupe surtout de l'intégration du L&D au sein de talent : le cycle de performance, une culture de feed-back permanent, les chemins de carrière, etc. Autant de domaines dans lesquels je souhaite approfondir mes connaissances.
- › **Votre devise professionnelle en quelques mots ?** Nous nous penchons trop souvent sur les problèmes et pas assez sur les opportunités des personnes. Je pense que, dans le département talent, ceci devrait toutefois être le point de départ. Car si l'on continue de penser en termes de problèmes, ils nous limiteront.
- › **Que signifie le Stimulearning pour vous ?** C'est surtout une source d'exemples. Je ne suis plus en quête de grandes histoires, mais d'exemples véritables extraits du quotidien.
- › **Livre/auteur/vidéo/blog/conférence/... L&D le plus inspirant ? Que conseillerez-vous à d'autres spécialistes du L&D ?** Je suis souvent en voiture et j'écoute alors des TED Talks ou Podcasts. Ceux de Simon Zinek sont par exemple des classiques. Ils sont toujours narrés d'un point de vue inspirant. The fifth discipline (Senge) et Outliers (Gladwell) sont aussi des ouvrages que chaque professionnel du L&D devrait avoir dans sa bibliothèque.



# I DON'T CARE WHAT YOU LEARN, ONLY WHAT YOU DO WITH IT AFTERWARD



Paul Matthews is definitely NOT a learning evangelist. He is an engineer who tries to fix things in organizations. Paul is a trainer and consultant and owns a learning software company on the side. As a Learning & Performance Expert, he has authored three bestselling books and is invited to deliver keynotes internationally. His topics cover harnessing the power of informal learning, capability at work, workplace performance, learning transfer, L&D strategy, and performance consultancy.

As a speaker, Paul's key skill is in using stories to explain concepts and making sure the audience gets practical tools and tips to take away and implement. He will talk with VOV- and Stimulearning members on the 4th of July. During this workshop, you will learn how to fix the knowing-doing gap. Members who will join his masterclass are expected to keep an open mind. And especially: the willingness to do things differently. I had a chat with Paul about learning, what it is and what it's not, how not to measure it and how L&D is in an incredible existential crisis.

## CONSEQUENCES OF NOT LEARNING

So Paul, a man who trains and does webinars on performance, how can he say learning is not about events?

Paul: Learning can be about events, definitely, but they should never be the sole purpose of learning. I don't even like talking about learning as a whole. We should be talking about performance. In an attempt to professionalize or improve performance, then yes, events can happen. I always try to give participants a challenge at the end of an intervention. "What will you be doing differently, once you step out of that door?" Sometimes, people get cheeky and say "Nothing". Well, that's just a huge waste. It's a waste of time and money. They would go on and say "It's not like there are consequences if I don't do anything differently". I really want to get that misconception out of the world. If you go to training, it means there are at least 3 parties involved that believe in the difference the training can make. The trainer, who is there because he or she believes in making a difference. The L&D team, who wants to help their employees. The manager, who acknowledges the need and grants permission. Not doing anything with what you've learned, is a disappointment to all three. There are consequences to NOT doing anything with what you've just learned.

### Does L&D need to do more with this misconception?

Paul: As an engineer, it fascinates me how L&D can set up learning events that have so little impact. Imagine I would build a machine that has a productivity rate like that of L&D. I wouldn't be a very good engineer, would I? I wouldn't say L&D is wholly responsible. They've just convinced everyone that it's normal that training has low impact. It's not very ambitious to launch a new development programme and hope for the best.

## IF ONLY MORE PEOPLE WOULD PUT ON THEIR SHINY UNDERPANTS

Would you say L&D are like politicians, convincing everyone that that's the new normal?

Paul: I'd never compare L&D to politics, no, but sadly they've convinced themselves it's normal to have such a low productivity rate. I don't even think we can put all the blame on L&D themselves. Senior management has also come to expect low results and thus limit the impact that the team can have. It's a self-sustaining situation there, and we'll definitely need someone who puts on their shiny underpants to break through. A superhero is someone who has a clear mission to realize something good in the world. I feel like L&D is missing that kind of purpose, or rather: has a misplaced purpose. I see all that energy going into "nice learning experiences" and none of it going into strategy development that can support the business.

So both L&D and the business are accountable for L&D not performing as they should be?

Paul: Yes, it's called the Conspiracy of Convenience, coined by David Wilson. Every time an operational manager finds a problem, he calls L&D. "I have this problem, fix it for me by setting up an appropriate training." So the L&D then goes into finding suitable training, setting up a learning event. The event is tracked in the LMS and everyone is content.

But if L&D's purpose would be: "How can we make sure we help people step up to execute a task perfectly and thus helping the business strategy?", they would ask more questions. Look at the bigger picture. Find the underlying issue.



## IF YOU CAN'T DEFINE IT, DON'T MEASURE IT

Perhaps L&D should use a more scientific approach and measure the learning process.

Paul: I do agree with learning analytics, hugely. The problem is that people do them so badly, often trying to measure the wrong things. I know it's a hype nowadays, but I visit many organizations and when I ask them how they define learning, they can't give me a straight answer. It's always vague and often irrelevant for business strategy. If you can't say what it is, I don't think you should measure it.

A better strategy would be to measure performance, see how that is changed after a learning intervention. Performance diagnostics is something that misses from almost every L&D strategy and it's such a big gap.

**Would you say that learning should always benefit the organization?**

Paul: Well, quite frankly, if they're paying the check, they have the right to see some of that investment returned. I'm not saying that organizations should only invest in operational development and the obligatory compliance training. It all depends.

Some organizations might benefit from offering a learning programme aimed at personal growth. Others will focus on technical competence and that is okay as well. What I'm saying is that learning should support the organizational strategy.

**I fear that learning focused on doing isn't the way people are used to learning, especially in our educational system.**

Paul: Many educational systems are indeed aimed at the traditional classroom, where one expert dictates what a group of novices should memorize. I'm glad to see a gradual change, though.

However, many seniors have endured that traditional education, and that embedded paradigm creeps into their expectations of the L&D department. Which brings us neatly to the second gap in L&D strategy: the L&D brand.

A big part of L&D should be about expectation management; to manage your service as a brand. You want to create as many touch points with business strategy as possible, all aimed at increasing performance.

## AVERSION TO LEARNING DOESN'T EXIST

We spoke of Performance Diagnostics as missing from L&D strategy, and now the L&D brand. Are there other things you see usually missing?

Paul: Yes, apart from performance diagnostics and the brand of L&D, there is usually no vision on how to manage informal learning and learning transfer.

Bridging that knowing-doing gap, it's of course the holy grail of L&D. However, with a clear purpose, I feel it's possible. Purpose, and preparedness to do something differently.

**What if people are resistant to doing things differently?**

Paul: Well, sometimes organizations frame this resistance as an unwillingness to learn. The good news is: people are hard-wired to learn. There is no aversion, just look at evolution!

If people are resistant to change, it's either one of two things, and most of the times, a combination of the two. People are very sensitive to how they are being asked to make a change. Managing expectations is hugely important here.

Another thing is controlling change. If someone doesn't have a choice, and you will not only be telling them to make a change but also stating exactly how you want them to, it creates resistance.

A good tactic here is to keep in mind the fixed versus growth mindset, proposed by Carol Dweck. People with a growth mindset will not mind change, but want to figure things out for themselves. Make it a challenge and reward experimentation.

When you encounter a fixed mindset, however, it's important to frame failure as something normal and inherently part of change. You can say things like, "There's no one who has ever succeeded from the first time, so it's likely you will have to try a couple of times". Always combine this with a "What's in it for them" perspective. Point to the reward of efficiency like "using this software will limit the time you spend on this task by 30%!". That's how you get people on board.

**Thanks, Paul, some great insights in learning as a performance strategy! The participants of your workshop are definitely in for a treat! ■**



**Tiffany Motton** is HR Coordinator at Ellis Gourmet Burger. With a background in training & development, she is now responsible for the Ellis Gourmet Burger staffing and other HR projects. Always eager to exchange ideas on L&D, HR, recruitment, employee experience, digital learning ... Reach out via @tiffanymotton on Twitter or on LinkedIn.

## AGENDA 2019

Retrouvez aussi notre agenda sur [www.epsilon.be](http://www.epsilon.be)

Jun 2019

### Sondage Tendances en matière d'apprentissage et développement dans les organisations

Nous vous invitons à y participer. Cela prend 15 minutes environ.



Je suis responsable RH ou L&D interne



Je suis conseiller, formateur ou prestataire externe

07/11/2019

### Vous souhaitez mettre en lumière votre expertise et rencontrer votre public ? Epsi'day vous offre cette opportunité !

Epsi'day est le **nouveau rendez-vous du secteur** de la formation et du développement des compétences, en alternance avec le Salon Epsilon.

Grâce à un programme de **20 conférences et 8 ateliers**, Epsi'day offre aux prestataires du Learning & Development **l'opportunité de se faire connaître**.

**Vous aimez les rencontres enrichissantes ? Devenez membre !**

## NOUVEAU !

## E-learning avec un coach.

Apprenez une langue où et quand vous le désirez !

- Néerlandais, français, anglais & allemand
- Contexte professionnel et adapté à votre niveau
- Accès en ligne illimité pendant 6 mois
- Coaching : 2 heures de contact avec le coach (6 x 20 min. par téléphone/Skype)
- € 270 (= € 45 / mois)

