

# APPRENDRE & SE DEVELOPPER

JOURNAL DES FORMATIONS - 13ÈME ANNÉE 46ÈME ÉDITION

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

PAGE 6

## LA FORMATION : UNE AVENTURE SANS CESSE RENOUVELEE

JÉRÔME WAGNIER

PAGE 11

## DE CONTENT CREATOR A FACILITATOR

JANA HINDRYCKX





# 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**



11ème édition

## Journée du Payroll Professional 2019

Mardi 8 octobre  
au Dolce La Hulpe à La Hulpe

Plus d'infos et inscription

via [www.sdworx.be/journeedupayroll2019](http://www.sdworx.be/journeedupayroll2019)



### Que pouvez-vous attendre de cet événement ?

- événement annuel pour les professionnels du payroll et des RH
- 3 ateliers sur les thèmes payroll ou RH
- élection Professionnel du payroll de l'année
- conférencier d'honneur 'Work-life Balance'-programme
- business market gratuits
- intermèdes musicaux
- et bien plus encore



## LES APPARENCES SONT TROMPEUSES

En tant que professionnel du L&D, une formation continue est indispensable. Nous avons beaucoup de choses à prendre en considération si nous voulons rester à jour avec les tendances en apprentissage et développement. Il existe en effet d'innombrables ouvrages, livres blancs, documents infographiques, blogs... offrant une mine d'informations sur ce domaine. Mais séparer les opinions des faits, filtrer le contenu, et maintenir un regard critique à l'ère de Google n'a rien d'une sinécure. Prenez, par exemple, la tendance liée à l'apprentissage en ligne. De nos jours, les jeunes semblent connectés en permanence à Internet, souvent via divers appareils, parmi lesquels trône leur smartphone. On pourrait donc s'attendre à ce qu'ils préfèrent par-dessus tout l'apprentissage mobile. Rien n'est moins vrai.

Ou prenez, par exemple, la tendance à l'apprentissage via le gaming. Les jeux sont très intéressants sur le plan éducatif ; ils stimulent entre autres la concentration, le multi-tasking, l'esprit analytique, le développement linguistique... Et les jeunes en sont friands. Il semblerait dès lors logique que le « jeu » puisse agir en catalyseur pour placer les jeunes « en mode d'apprentissage ». Rien n'est moins vrai...

L'enquête Tendances en apprentissage et développement que nous avons menée en mai-juin nous donne des faits et non de tortueux raisonnements. Examinons quelques exemples...

Si nous considérons l'offre, les séances d'information classiques et les journées d'étude externes sont les cadres d'apprentissage les plus souvent utilisés en Belgique, tandis que l'apprentissage par le jeu - d'après les chefs d'entreprise, entre autres - est tout bonnement impossible dans près de 50 % des organisations.

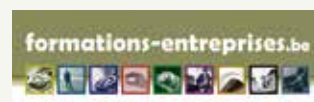
Ces mêmes formations collectives, apprentissages via les collègues/dirigeants et journées d'étude externes sont également les formes de travail privilégiées par les collaborateurs mêmes. Quant à l'exemple des jeux, il est tout sauf populaire en tant que moyen d'apprentissage - y compris chez les moins de 30 ans ! Et cela n'a rien à voir avec une éventuelle limitation de l'offre. En effet : quand 98 % des responsables en L&D déclarent disposer de possibilités d'e-learning, cette forme de travail n'arrive qu'à mi-parcours en termes de popularité auprès des collaborateurs.

Et l'apprentissage mobile, notre autre exemple ? L'apprentissage mobile est pour ainsi dire le dernier choix des collaborateurs, alors que les L&D Managers y voient le meilleur potentiel de croissance. Les apparences sont décidément trompeuses...

Vous voulez en savoir plus sur la façon dont on apprend en Belgique ? Pas de simples opinions, mais des faits provenant d'une enquête auprès de plus de 2 000 concitoyens ? Vous voulez découvrir dans quelle mesure l'apprentissage individuel et l'apprentissage au sein d'organisations revêtent une importance essentielle dans un vaste contexte sociétal caractérisé par la résorption du marché du travail, la durée de conservation limitée des compétences, l'automatisation, la guère des talents et l'employabilité durable ? Rejoignez-nous lors du fishbowl event organisé le mercredi 2 octobre dès 16h00 dans les bureaux de Securex à Bruxelles.

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



### 04 Formations inter-entreprises

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

### 05 TOP10 mots clés

### 05 News d'Epsilon

### 06 La formation : une aventure sans cesse renouvelée

### 08 L'apprentissage sur mesure

### 11 De content creator à facilitator

### 14 Leren & Ontwikkelen





## GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
116558	16-09-19	Prince2® foundation & examen	1420
116593	19-09-19	Agile pm foundation & exam	1050
158873	07-10-19	Techniques contractuelles : aspects juridiques des achats	1831
51731	10-10-19	Formation coaching (fondation): root	1731
159082	10-10-19	Mini MBA: Masterclass en management et gestion	1301
158775	15-10-19	Facility management de A à Z	1031
159000	16-10-19	La gestion de projet pour non-spécialistes	1300
159004	16-10-19	La gestion de projet : Les aspects techniques	1300
93115	23-10-19	Prince2® practitioner & examen	1420
159010	24-10-19	L'accord-cadre en matière de marchés publics	1831
159020	04-11-19	Négocier efficacement dans le cadre d'un marché public	1031
160120	04-11-19	Piloter le changement	1030
159013	05-11-19	Comment élaborer un business case efficace ?	1300
159014	05-11-19	Marchés publics de A à Z	1340
159029	06-11-19	La gestion de projet : Les aspects interpersonnels	1300
159019	14-11-19	Etablir des cahiers spéciaux de charges pour marchés public	1031
158968	14-11-19	L'assertivité dans votre rôle de manager	1031
159021	15-11-19	Le contrat DBFM (Design, Build, Finance, Maintain)	1030
63488	20-11-19	Prince2® foundation & examen	1050
158814	28-11-19	Techniques de négociation d'achats	1300
159044	03-12-19	Développez vos compétences de business analyst	4460
159045	05-12-19	Stratégie: de la conception à la mise en oeuvre	1831
159035	05-12-19	La gestion de projet : Les aspects financiers	1300



## COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
158818	12-09-19	L'intelligence émotionnelle	1031
158869	18-09-19	Mind Mapping®	1300
158854	19-09-19	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1031
158821	03-10-19	Self-Coaching	1300
158847	11-10-19	Influencer et convaincre	1340
158790	24-10-19	Networking : nouer les bons contacts professionnels	1300
158855	04-11-19	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1300
158857	14-11-19	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	1300
158819	14-11-19	L'intelligence émotionnelle	1300
158960	22-11-19	People management (formation au leadership)	1030
158969	28-11-19	Je deviens le chef de mes anciens collègues	1340
108860	03-12-19	Taste & test formation : root-grow	1731
158852	03-12-19	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	4460
158864	05-12-19	Techniques de négociations efficaces	4460



## ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
159198	17-09-19	Votre employé veut prendre sa retraite, que faire?	2800
159095	19-09-19	Sélection et recrutement : formation de base certifiée	1000
160313	20-09-19	Les répercussions du Brexit sur l'emploi	2800
159261	27-09-19	Compensation & Benefits	1830
160176	27-09-19	Restez polyvalent en tant que Management Assistant : Word	1120
159050	01-10-19	HR Business Partner : Master Class	1031

28715	03-10-19	Interview comportementale	2650
158910	03-10-19	La gestion des incapacités de travail : une approche	1831
158916	10-10-19	La législation sociale en Belgique : formation de base	1300
159125	10-10-19	Améliorer l'expérience candidat grâce à un feedback	1030
159065	14-10-19	Recrutement et sélection : techniques d'entretien	1031
160234	15-10-19	Les élections sociales 2020	1400
159096	17-10-19	Federgon Basic certified Recruiter: Examen	1000
159072	17-10-19	Management assistant de A à Z : communiquer et collaborer	1031
159069	23-10-19	Train the trainer : formation de base	4460
158932	24-10-19	Saisie et cession de la rémunération	1120
159023	24-10-19	Définir une stratégie en matière d'absentéisme	1031
159028	24-10-19	Les responsabilités-clés du responsable de formation	1340
159061	04-11-19	Négocier avec les syndicats	1340
159102	07-11-19	L'administration des salaires et du personnel de A à Z	1301
160235	07-11-19	Les élections sociales 2020	1031
159213	07-11-19	Améliorez votre procédure de recrutement et de sélection	1030
145422	08-11-19	Outplacement : la législation en pratique	1000
159063	13-11-19	La planification des besoins en personnel dans la pratique	1031
159121	19-11-19	Négocier avec les syndicats: workshop et jeux de rôles	1340
159206	22-11-19	Faites de sorte que vos opérations RH passent le contrôle	1030
160170	22-11-19	Restez polyvalent en tant que Management Assistant : Excel	1120
158798	28-11-19	La douane de A à Z	4460
159059	28-11-19	La GRH : formation de base	1031
159171	03-12-19	Analytique RH : la base d'une gestion stratégique	1030
160174	03-12-19	Restez polyvalent en tant que Management Assistant	1120



## ACHAT, VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION EXTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
158979	26-09-19	Fondements de la vente : formation de base pour commerciaux	1340
158893	07-10-19	Créer des newsletters et des e-mailings percutants	1030
159085	10-10-19	Le marketing pour non-spécialistes	1300
158865	10-10-19	Parler en public - pour orateurs expérimentés	4460
158876	10-10-19	Déchiffrez les codes du langage corporel	4460
159117	24-10-19	Ecrire pour le Web	1831
158838	08-11-19	Présenter avec impact - les fondements	1300
158831	13-11-19	Techniques de rédaction claire	4460
160353	14-11-19	Rédiger une stratégie et un plan marketing efficace	1120
160180	19-11-19	Élaborez votre plan de communication en 1 jour	1031
160224	19-11-19	Storytelling	1030
159176	21-11-19	Usage professionnel des médias sociaux : formation de base	1120
158817	04-12-19	Copywriting : devenir un bon copywriter en 8 étapes	1340



## ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
159164	12-09-19	B-VCA formation et examen	1300
159159	17-09-19	RGIE	5032
160319	19-09-19	Conseiller en prévention : niveau 3	1082
158900	24-09-19	Le management des comportements responsables en matière	1300
158744	26-09-19	Supervision personne de confiance : déontologie et secret	4460
160403	26-09-19	La gestion des produits chimiques : réception, stockage	2800
159153	01-10-19	BA5	1800
158915	08-10-19	Personne de confiance : supervision - la gestion	4460
158918	10-10-19	Climat intérieur	4460
159154	14-10-19	BA5	4000



# TOP 10 FORMATIONS ENTREPRISES

FORMATIONS INTER-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 TABLEAU** Kluwer Formations / SD Worx Learning /
- 2 COMMUNICATION** Kluwer Formations / SD Worx Learning /
- 3 VENTE** Kluwer Formations / Cameleon Business Training
- 4 NEERLANDAIS** Lerian-Nti Languages
- 5 GESTION** Kluwer Formations / SD Worx Learning / Prana Mental Excellence
- 6 STRESS** Kluwer Formations / Prana Mental Excellence
- 7 EXCEL** SD Worx Learning / Kluwer Formations
- 8 RGDP**
- 9 INCENDIE** Kluwer Formations
- 10 PROJET** SD Worx Learning / Kluwer Formations



## AGENDA 2019

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

**26/09/2019**

### Cycle de codéveloppement

Nous vous proposons de participer à un cycle de quatre sessions de codéveloppement. Pour la rentrée, rejoignez-nous à Liège et prenez avec vous vos expériences, vos défis et vos questions. Intéressé(e) ? Bloquez les dates du 26/09, 24/10, 14/11 et 12/12 de 17h à 19h !

**01/10/2019**

### Rencontre avec l'université de Sherbrooke

Bloquez la date de notre prochain rendez-vous annuel avec l'Université de Sherbrooke

**07/11/2019**

### Epsi'day

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.

**20/02/2020**

### TOP100 Tools for Learning

C'est le partage, par des utilisateurs, d'outils utiles à l'apprentissage, le développement ou/et l'activité L&D.

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

# LA FORMATION : UNE AVENTURE SANS CESSE RENOUVELEE



Aujourd'hui, j'ai eu le plaisir de partager un moment très enrichissant, lors de mon interview accordée par Jérôme Wagnier - CEO de Alberon Partners - qui sera présent lors du prochain événement L&D Talks du 23 et 24 Octobre 2019 pour animer la masterclass 'L&D Performance : from promise to proof'. Un entretien de 3 heures dont je ne peux que vous transmettre 10 % puis vous inviter à venir le voir et échanger en personne avec lui pour combler les 20 % et 70 % restants (dixit notre règle 70-20-10).

**Serge : Jérôme, pouvez-vous nous expliquer d'où vient le nom Alberon ?**

Jérôme : Alberon (ou Oberon) est le roi des elfes dans "Le songe d'une nuit d'été" de Shakespeare. Il a un pouvoir merveilleux qui

lui permet, en posant des pétales de fleurs sur les yeux d'un dormeur, de lui permettre de percevoir les choses avec plus de clarté, de lucidité. Pour moi, c'est le pouvoir de la formation. Comme j'ai toujours été passionné par les récits fantastiques, j'en ai fait ma vocation ; aider les professionnels de la formation à avoir une perception claire et efficace des nouvelles pratiques de la formation.

**Serge : Qui êtes-vous dans la vie ? Comment décrire votre mission ?**

Jérôme : Je suis un optimiste de proximité. Nous vivons dans un monde de plus en plus complexe, changeant, brutal parfois. La majorité des professionnels de la formation a choisi cette voie par humanisme et elles sont aujourd'hui confrontées à des challenges sans précédent. Grâce à mon métier, j'ai la possibilité de les aider. Optimiste de proximité, ça veut dire « La tête dans les étoiles et les pieds sur terre » ; je sais être un rêveur lorsqu'il faut se dépasser et rigoureux lorsqu'il s'agit de mesurer la valeur d'une formation. Nous devons faire des promesses et prouver que nous les tenons.

**La formation, "More with Less" ?**

Jérôme : C'est sans conteste la nouvelle règle du jeu. Plus de dispositifs, toujours plus efficaces, déployés plus vite pour plus de monde... avec des contraintes plus importantes. C'est une équation insoluble avec les pratiques et les outils du XX<sup>e</sup> siècle. Le L&D doit donc se réinventer pour accompagner la transformation des organisations. La mission d'Alberon consiste à apporter une vision simple et actualisée de ces nouvelles pratiques et d'aider les départements formation à se les approprier pour élaborer des stratégies et des dispositifs adaptés à leurs enjeux. La plupart du temps, nous poursuivons par la conception des premiers parcours pour en démontrer la pertinence et la valeur. L'objectif est d'arriver rapidement à ce que les professionnels soient autonomes pour créer des formations qui conjugue l'utile et l'agréable ; une délicate et fascinante alchimie.

**Les 2 ingrédients d'une bonne formation aujourd'hui ?**

Jérôme : La formation, c'est du change management ! Elle offre aux individus les moyens de se développer, de s'adapter, de se dépasser et de s'épanouir. Au niveau collectif, rend l'exécution des stratégies possibles ; elle est donc source de transformation et de performance. S'il fallait ne retenir que deux facteurs clés, je dirais que ce sont le Sens et à l'Expérience d'apprentissage.

Pour qualifier le sens, il n'y a pas de réponses toutes faites... mais il y a des questions incontournables. Pourquoi cette formation est-elle indispensable ? Quel est le problème opérationnel ? Que souhaitons-nous observer dans six mois ? Quelles seraient les conséquences si nous ne pouvions pas déployer ce programme ? Et pour l'apprenant aussi, il doit y trouver son compte ; pourquoi investir du temps et des efforts ? En clair, c'est le «What's in It for Me» pour chaque partie prenante. Avec un bon 'Pourquoi' le 'Comment' est toujours plus facile à concevoir.

L'expérience d'apprentissage est le second ingrédient d'une bonne formation. Pour tenir sa promesse, un parcours doit être équilibré, agréablement scénarisé et personnalisable. C'est de cette manière que l'on va créer de l'envie, des émotions, de la gratification. On fait des apprenants les héros de leur formation. Vous imaginez si, comme dans un jeu vidéo, nos collaborateurs considéraient la formation comme une quête par laquelle ils vont faire progresser leur « barre de compétence ». Le personnage qu'il font grandir, c'est eux-mêmes, dans la vraie vie.

**Learning Manager comme chef d'orchestre !**

Jérôme : La fonction de Learning Manager a tellement évolué qu'il n'est plus envisageable d'en gérer seul tous les domaines. Il s'agit à présent de constituer un écosystème intégrant experts internes et prestataires externes. Sans oublier les dirigeants, la communauté RH ou les partenaires sociaux.

Le Learning Manager doit en connaître suffisamment pour diriger des instrumentistes aux partitions incroyablement variées allant du management d'équipe à la négociation, du business consulting au management de projet ou encore de la pédagogie aux technologies d'apprentissage. Enfin, il fera de plus en plus la différence par sa proximité avec le business et ses compétences relationnelles.

Il est donc urgent d'aider les Learning Managers à développer ces nouvelles pratiques. En réalité, les premières cibles de la formation, ce sont les professionnels de la formation !





### Et la révolution digitale dans tout ça ?

Jérôme : J'y vois énormément de points très positifs. Tout d'abord, nous disposons d'un arsenal de modalités de formation beaucoup plus riche et complet qu'avant. Ensuite, les solutions technologiques sont de plus en plus 'User-Friendly' ; la techno a fait un gros effort pour se mettre à la portée des pédagogues. Enfin, tout est connectable, interopérable et proposé sous forme de service (SaaS), nous pouvons tester des technos sans en devenir prisonniers.

En revanche, le digital n'est pas une baguette magique ! J'ai vu de nombreuses entreprises séduites par des innovations technologiques foncer tête baissée, sans stratégie claire. N'inversons pas la fin et les moyens. Si le mobile learning est adapté à vos populations, alors il ne faut pas hésiter. Si vous voulez exploiter la réalité virtuelle parce que c'est tendance, réfléchissez-y à deux fois.

En fait, une bonne utilisation du digital renforce la dimension humaine de la formation. Elle permet de maintenir le contact et faciliter les échanges, du lancement à la conclusion d'un parcours. Nous allons introduire installer de nouveaux comportements d'apprentissage, puis soutenir et conseiller lors des premières étapes, et enfin progressivement disparaître pour laisser à l'apprenant l'usage autonome des outils à sa disposition. Pour le faire habilement, il faut à nouveau se poser les bonnes questions : "Qui sont mes cibles ? Comment apprennent-elles ? Dans quel environnement ? En quoi cette formation est-elle importante pour eux ?" Et après toutes ces réponses, on pourra commencer à travailler et utiliser la technologie un peu, beaucoup, passionnément, à la folie ou pas du tout. Evitons que nos solutions "Plug and Play" ne se transforment en "Plug and Pray".

### Les neurosciences dans la formation : un potentiel ?

Jérôme : Nous vivons une époque où nous disposons de sources de plus en plus nombreuses et fiables sur la façon dont notre cerveau fonc-

tionne, et apprend. Savoir que les émotions ou le stress jouent un rôle majeur dans l'apprentissage, ou encore qu'il faut correctement calibrer nos messages pour éviter la saturation cognitive, c'est bien ! Savoir comment construire un parcours de formation qui réponde à ces principes, c'est une autre histoire. Nous avons la théorie, il faut travailler sur la pratique.

Dans mes formations, je cherche toujours le juste équilibre entre effort et gratification. Concrètement, cela implique d'avoir un protocole pour analyser et estimer ces deux dimensions durant le design d'un parcours et de chacune des activités. A chaque fois que nous avons trouvé le bon mix, nous avons constaté un engagement durable des apprenants et des impacts significativement supérieurs.

### Quel est votre échec préféré et l'enseignement que vous en tirez ?

Jérôme : "Sometimes you win, Sometimes you learn". A posteriori, je me dis que j'ai eu la chance de me tromper d'orientation dans mes études. J'ai commencé par la finance qui ne me convenait pas et j'ai abandonné. Ensuite, j'ai dû travailler. Des années plus tard, j'ai repris des études de RH. Cette frustration m'a donné une soif d'apprentissage qui ne s'est jamais tarie.

### Un message pour les lecteurs de Stimulearning avant votre venue en Octobre ?

Jérôme : Notre métier change ; c'est à la fois excitant et inquiétant. Il faut nous réinventer, découvrir de nouveaux territoires d'expression, sans perdre le sens de notre métier. Notre vocation consiste à servir la stratégie de nos organisations et œuvrer à l'épanouissement des collaborateurs. Gardons donc le cap, maîtrisons nos fondamentaux et sachons innover avec raison, sans céder aux modes.

La fonction formation se définit par la valeur qu'elle crée... et certainement pas par le nombre de titres de notre catalogue, les technologies utilisées ou le nombre de personnes formées.

## PASSEPORT

- ✧ **Fonction** : Founder and CEO Alberon Partners (2012)
- ✧ **Parcours** : Co-founder at Teach on Mars (2013), Consulting Director at CrossKnowledge (2005-2011)
- ✧ **Etude** : Master2 Executive HR at ESSEC Business School, ICF Coach, Master in Management, CNAM Paris
- ✧ **Citation favorite** : "On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres" Philippe Carré.
- ✧ **Que signifie Stimulearning pour vous ?** Echanger dans le cadre d'une communauté de pairs et pouvoir partager ses connaissances, ses challenges et apprendre des autres. Une belle opportunité pour se ressourcer l'esprit et le cœur.
- ✧ **Quel livre ou source d'informations conseillez-vous ?** Je suis abonné à un fournisseur qui propose des résumés de livres, ce qui me permet d'en lire 3 ou 4 par semaine, toutes disciplines confondues. J'ai aussi une liste de blogs et d'experts que je suis régulièrement. ■



Après 24 années passées au sein du Groupe Chimique SOLVAY, 10 années en Ressources Humaines en tant que manager dont les 6 dernières en tant que Directeur EMEA du département Learning, **Serge Lanhove** est devenu en juillet 2019 Senior Consultant indépendant. Aujourd'hui, il propose son expertise dans les domaines L&D, OD, Talent, Change Management, Coaching et Well Being.

# L'APPRENTISSAGE

[illegible]



# SUR MESURE

[illegible]

159160	14-10-19	VOL-VCA formation et examen	1800
159165	15-10-19	B-VCA formation et examen	1800
159243	17-10-19	Secourisme - Premiers secours	1400
160274	17-10-19	Analyse des risques psychosociaux: atelier	1031
159166	22-10-19	B-VCA formation et examen	4000
160402	23-10-19	Le Décret Sol en Région wallonne en pratique	2800
159229	24-10-19	Secourisme - Recyclage du secouriste	1400
159244	05-11-19	Secourisme - Premiers secours	6041
159001	05-11-19	Personne de confiance : formation de base	1030
159155	05-11-19	BA5	5032
159245	12-11-19	Secourisme - Premiers secours	1000
159167	14-11-19	B-VCA formation et examen	5032
158942	14-11-19	Personne de confiance : supervision - les procédures	1030
159230	15-11-19	Secourisme - Recyclage du secouriste	6041
159231	19-11-19	Secourisme - Recyclage du secouriste	1000
159129	19-11-19	Supervision personnes de confiance : discussion	4460
158946	19-11-19	Améliorez le fonctionnement de votre CPPT	1831
159246	21-11-19	Secourisme - Premiers secours	4800
159168	25-11-19	B-VCA formation et examen	1800
158951	26-11-19	L'AR sur la prévention de l'incendie au travail	1300
158952	26-11-19	L'analyse des risques d'incendie : Atelier	1300
159156	26-11-19	BA5	1800
160401	26-11-19	Le secourisme en entreprise : Pour qui ? Pourquoi ?	2800
159161	27-11-19	VOL-VCA formation et examen	5032
159232	28-11-19	Secourisme - Recyclage du secouriste	4800
160217	03-12-19	Gestion administrative pour le conseiller en prévention	1831
159162	03-12-19	VOL-VCA formation et examen	1300
159157	03-12-19	BA5	1800
158957	03-12-19	Mise en place d'une politique de gestion du stress	4460



## ECONOMIE, ADMINISTRATION, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
158741	11-09-19	IFRS de A à Z	4460
158740	12-09-19	Concepts financiers et économiques pour non-financiers	1831
158635	12-09-19	Indépendant ou société : le sens et non-sens fiscal	1301
158638	12-09-19	Nouvelle circulaire tva concernant les structures	1301
159174	16-09-19	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	1031
155604	17-09-19	Problèmes causés par un bien immobilier dans la société	1301
158859	17-09-19	Comptabilité : de l'initiation à la maîtrise	1150
158751	19-09-19	Audit : formation de base	1300
158640	19-09-19	Les droits d'auteur : la créativité récompensée fiscalement	1301
155691	24-09-19	Mise à niveau pratique ipp 2019	1301
158868	24-09-19	La consolidation des comptes	4460
158642	25-09-19	Les droits d'auteur : la créativité récompensée fiscalement	6041
145581	26-09-19	Tva : optimisation de la comptabilité : checklist, tuyaux	1301
158646	26-09-19	Spécial tva - points névralgiques biens immobiliers	4460
155693	30-09-19	'crédits habitation 2019' - formation pratique déclaration	1301
158647	01-10-19	Conséquences fiscales du nouveau droit des sociétés !	1301
160187	01-10-19	Masterclass Gestion Financière	1340
158739	02-10-19	Diagnostic financier de l'entreprise	1301
159266	02-10-19	Audit opérationnel	1120
158793	02-10-19	Le droit des sociétés et des associations avant et après	1340
158645	03-10-19	Spécial tva - points névralgiques biens immobiliers	1301
158875	08-10-19	La déclaration TVA du secteur financier	2226
158771	08-10-19	Fusions et scissions de sociétés dans le contexte national	2226
158650	09-10-19	Les limitations de déduction pour les pme !	1301
160136	11-10-19	Mise à jour IPP	2800
158754	15-10-19	Audit interne de la TVA : check-lists, trucs et astuces	4460

160140	15-10-19	Business Case Calculation : analyse et sélection	1030
158880	15-10-19	Les clés de la fiscalité européenne et internationale	2226
159643	15-10-19	Une absence de prestation peut-elle compter comme	2800
158776	16-10-19	Liquidation de société en Belgique	1340
159265	17-10-19	Audit dans le secteur public	1340
159086	17-10-19	MS Excel Bases de données - Traiter et rapporter les donnés	1120
160139	18-10-19	Lire et interpréter un bilan : suite de la formation	1030
159074	21-10-19	La refacturation des frais	1340
159077	21-10-19	Les prix de transfert en pratique	1300
158768	22-10-19	La titrisation à partir du Grand-Duché de Luxembourg	2226
158774	23-10-19	Elaboration de contrats pour non-juristes	4460
158784	24-10-19	Dissolution et liquidation amiable des sociétés commercial	2226
159207	24-10-19	Mise à jour de l'impôt des sociétés l'automne 2019	2800
159087	24-10-19	MS Excel Fonctions et Graphiques - Traiter et rapporter	1120
160188	30-10-19	Planifier et budgéter	1340
158780	05-11-19	Comment lire et interpréter un bilan ?	1831
158788	05-11-19	Audit financier	4460
158767	05-11-19	Actualités en matière de data protection	2226
158970	06-11-19	La TVA de A à Z	4460
158652	06-11-19	Check-list : optimisation fiscale de la société ! un outil	1301
158654	07-11-19	Check-list : optimisation fiscale de la société ! un outil	6041
158656	07-11-19	La fiscalité des asbl - analyse pratique des problématiques	4460
158882	07-11-19	Comprendre le mécanisme et la détermination de la TVA	2226
158753	12-11-19	Contrôle de gestion de A à Z	1340
158801	12-11-19	Archivage électronique et facturation électronique	2226
158810	13-11-19	Trucs et astuces pour l'audition policière, judiciaire	1300
158655	13-11-19	La fiscalité des asbl - analyse pratique des problématiques	1301
158660	14-11-19	Aspects fiscaux des liquidations de sociétés	4460
160011	14-11-19	RAIF : fonds d'investissement alternatif réservé	2226
158884	19-11-19	Trucs et astuces pour l'audition policière, judiciaire	2226
158662	19-11-19	Comment utiliser le compte courant à son meilleur profit	1301
158658	19-11-19	Aspects fiscaux des liquidations de sociétés.	1301
158761	19-11-19	Gestion financière pour non-financiers	1831
158807	19-11-19	La gestion des débiteurs dans la pratique	1301
158664	20-11-19	Mise à niveau isoc. rafraîchir et actualiser	1301
158748	20-11-19	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	4460
158668	21-11-19	Impact concret de la nouvelle loi anti-blanchiment	4460
158885	21-11-19	Les opérations de fin d'exercice	1340
158822	21-11-19	Pensions complémentaires 2e pilier au Grand-Duché	2226
155592	26-11-19	Impact concret de la nouvelle loi anti-blanchiment	1301
158666	26-11-19	Enfin la première distribution de réserve de liquidation	1301
158887	28-11-19	Les opérations de fin d'exercice	2226
158778	03-12-19	Comptabilité : formation de base	1030
158670	03-12-19	Les structures d'optimisation de biens immobiliers versus	4460
159079	03-12-19	Votre comptabilité clients et les aspects TVA	1031
158673	04-12-19	L'optimisation fiscale des opérations de fin d'année !	6041
158742	04-12-19	IFRS de A à Z	1831



## INFORMATIQUE ET AUTOMATISATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
93113	11-09-19	Itil® 4 foundation & examen	1050
160122	23-09-19	Le Certificat en protection des données	1340
116588	02-10-19	Dasa devops fondamentaux	1050
116583	09-10-19	Itil® 4 foundation & examen	4102
158956	05-11-19	Analyse fonctionnelle de A à Z	4460
159099	14-11-19	Microsoft BI: Introduction à la plateforme Power	1120
160265	21-11-19	Excel Experience Day 2019	1120
160123	25-11-19	Le Certificat en protection des données	1340
159262	04-12-19	Ms Power BI de A à Z	1120

# DE CONTENT CREATOR A FACILITATOR

Comment l'évolution du marché et des besoins en matière d'apprentissage favorise l'émergence d'un rôle nouveau pour l'équipe de formation de Delhaize.

## JANA HINDRYCKX - DELHAIZE

Le secteur du détail est en pleine mutation, et Delhaize forge dès à présent les compétences de demain. Mais les besoins du détaillant même en matière d'apprentissage ont eux aussi fondamentalement changé. Pour la politique d'apprentissage, cette évolution implique une focalisation croissante sur les compétences critiques et « power skills » appelées à gagner en importance. Dans la pratique, elle se traduit par des formations « just-in-time », « on-the-job » et axées sur le « social learning ». D'où un changement du rôle dévolu à l'équipe de formation. Un entretien avec Jana Hindryckx, Talent & Organisation Manager HQ & Leadership.

### Pourriez-vous situer votre fonction au sein de Delhaize ?

Jana : « Je fais partie du département Talent & Organisation, qui veille au développement des talents, au sens le plus large du terme. J'y suis responsable de l'offre de formations fonctionnelles, des efforts visant à encourager le développement du leadership, mais aussi de l'optimisation des talents dans le cycle de performances. Mes attributions vont de la gestion des performances à la stimulation de la croissance continue et de l'appropriation de la carrière. Notre équipe s'attelle, par ailleurs, à la conception organisationnelle et explore entre autres les possibilités d'apporter un soutien optimal à nos managers, pour qu'ils puissent à leur tour amorcer et faciliter un changement réussi dans le cadre de leurs fonctions. Le département couvre 3 champs d'action visant chacun un groupe cible spécifique. En ce qui me concerne, je travaille pour HQ, c'est-à-dire l'ensemble des services de support. Mes collègues s'orientent vers les magasins intégrés, les affiliés (qui constituent ensemble le champ d'action « retail ») et tous les centres de distribution (le champ d'action « logistique »). »

### En tant qu'employeur, vous mettez les possibilités de développement en avant comme l'une des raisons de postuler chez Delhaize. À quoi les gens peuvent-ils s'attendre exactement ?

Jana : « Au département RH, notre devise est la suivante : « *helping associates love what they do* ». En d'autres termes, nous tenons à soutenir nos collaborateurs à tout moment - du recrutement à la prochaine étape de leur carrière. Ainsi qu'à faire en sorte qu'ils soient heureux de venir travailler chez nous jour après jour. Pour ce faire, nous procédons de différentes manières. Cela commence par la façon dont notre Talent Mobility Team attire de nouveaux collègues potentiels : notamment via des « soirées » agrémentées d'ateliers de cuisine sous la conduite de personnalités culinaires telles que Sofie Dumont. Ainsi, nous soulignons d'emblée et de façon innovante notre passion pour l'alimentation. Nous voulons ensuite aider les nouveaux collègues à démarrer leur *associate journey* sur les chapeaux de roue au travers d'un accueil très attrayant. Cela commence, d'une part, par une présentation générique sur Delhaize, où la passion pour le produit occupe une place centrale (notamment via la dégustation de nouveaux produits) et, d'autre part, via l'accueil fonctionnel. Il s'agit d'un parcours plus ou moins personnalisé, avec des formations sur mesure pour le poste concerné. Dans ce domaine, nous menons de belles initiatives depuis quelque temps. La

priorité absolue à cet égard réside dans nos rôles clés : nous les sélectionnons parmi 376 types de fonctions dans notre entreprise, à partir de nos objectifs commerciaux et des compétences qui seront importantes à l'avenir pour réaliser ces objectifs en tant que détaillant omnicanal. Pour ces rôles clés, nous proposons une expérience d'apprentissage différenciée. »

### Qu'entendez-vous exactement par « expérience d'apprentissage différenciée » ?

Jana : « La conception et le développement d'un tel parcours demandent davantage de temps car nous utilisons à cet effet une nouvelle







plateforme numérique qui nous sert de *content authoring tool*. Dans ce contexte, nous travaillons avec les business experts afin de créer des expériences d'apprentissage axées sur l'apprenant et susceptibles d'attirer des collaborateurs via cette plateforme. Nous y partageons les connaissances et compétences critiques sous la forme de petits «nuggets» que nous proposons via différents formats d'apprentissage, et qu'un collaborateur peut utiliser au moment où il en a besoin. Le tout compte tenu du fait que les gens ont peu de temps pour suivre une formation et que l'apprentissage s'acquiert essentiellement sur le lieu de travail. Nous nous éloignons donc de plus en plus souvent des formations collectives de plusieurs jours ou «académies». Lors d'un tel trajet, nous combinons divers types de microapprentissage numériques, nous créons une plateforme dédiée à l'apprentissage social, nous intégrons des webinaires et formations en classe courts et ciblés, souvent élaborés et dispensés par un expert interne... »

#### Qu'en est-il des fonctions qui ne jouent pas actuellement un rôle clé chez Delhaize ?

Jana : « Bien sûr, nous avons également un plan d'apprentissage pour les autres rôles au sein de notre entreprise, mais il est conçu d'une autre manière que pour un Category Manager ou Store Manager, par exemple. Nous y abordons surtout les connaissances et compétences communes essentielles, pour lesquelles nous proposons une solution didactique intégrée dans un plan d'apprentissage, complété par un large éventail de formations «génériques» où un collaborateur fera son propre choix en fonction de ses besoins. Il faut certes admettre que cette offre est aujourd'hui encore trop ciblée sur la formation en classe et insuffisamment adaptée aux besoins d'apprentissage réels. Nous l'adaptons petit à petit, notamment via le récent lancement de LinkedIn Learning au sein de Delhaize. Nos collaborateurs peuvent y accéder à un large éventail de cours numériques répondant à leurs besoins. De même, le récent recrutement d'un Inhouse Digital Learning Architect, chargé de nous épauler dans cette transformation numérique, nous permettra d'accroître la cadence et la qualité. En ce qui concerne les champs d'application «retail» et «logistique», nous prévoyons aussi des Learning Stores et des Learning Centers pour les nouvelles recrues. L'objectif du Learning Store est d'accueillir un nouveau collaborateur pendant une certaine période dans «l'encadrement le plus optimal possible», afin de lui apprendre sa nouvelle fonction. Nous assurerons cet encadrement en formant les collègues - affectés à ce Learning Store - et en contribuant au développement de leurs

propres compétences et expertise, mais aussi de leurs méthodes pour transmettre l'information et coacher le nouveau collaborateur dans la pratique. Pour ce faire, nous recourrons à des Dedicated Learning Store Coaches et solliciterons autant que possible l'expertise du secteur. Nous jouons ainsi un autre rôle qu'avant en matière d'apprentissage : nous ne sommes plus un «producteur» de contenu d'apprentissage, mais bien un gestionnaire de celui-ci, et un facilitateur qui aide ses collaborateurs à forger eux-mêmes leur expérience d'apprentissage. Il s'agit là d'un changement radical, y compris pour notre équipe. Cela signifie en effet que nous avons besoin d'autres compétences qu'il y a quelques années. »

#### Où réside la principale différence, d'après vous ?

Jana : « Au lieu de créer le contenu par nous-mêmes, nous formons désormais le secteur pour qu'il ne se limite plus aux formations collectives mais développe également un véritable contenu. Par exemple, nous voulons créer au sein de la plateforme d'apprentissage numérique un environnement lui permettant de fixer lui-même des trajets d'apprentissage et de développer de petits modules de contenu (par voie numérique). Cela signifie qu'en termes d'apprentissage, nous n'assurons plus nous-mêmes le choix des plans d'apprentissage et l'identification des principes pédagogiques adéquats, mais tâchons d'inculquer à un microniveau les connaissances sur le sujet au secteur. Par conséquent, nous contribuons à faciliter le développement et le transfert de contenu au lieu de le créer. Nous estimons également qu'il s'agit là d'une étape logique, car elle nous offre davantage de marge pour soutenir nos collaborateurs dans l'optique d'un apprentissage plus efficace et de la suppression des éventuels obstacles. Cette différence de «mandat» demande, naturellement, une bonne entente préalable avec le secteur, vu qu'il va désormais jouer un rôle bien plus actif dans le processus de conception, de création et de maintenance. La possibilité de saisir la balle au bond grâce à cette évolution constitue souvent un argument suffisamment convaincant pour le secteur. »

#### Cela nous amène à la façon dont les gens souhaitent apprendre de nos jours. Quelles tendances constatez-vous dans le cadre de la formation ? Et comment les exploitez-vous ?

Jana : « Nous observons que l'apprentissage doit surtout être rapide. Le temps est un luxe que peu de gens peuvent encore se permettre. Nous répondons à ce besoin en réalisant des modules courts et en encourageant le secteur à créer du contenu succinct. Pour nos thèmes génériques, nous nous écartons également des trajets de plusieurs jours, dont le ROI est de toute façon limité. Cela ne signifie pas pour autant que nous jouons à 100 % la carte de la numérisation. Notre population diversifiée a toutes sortes de préférences et styles d'apprentissage. Les magasins, les centres logistiques et le siège central demandent tous une approche différente. Nous tâchons dès lors de ne pas nous focaliser à 100 % sur certaines tendances, mais bien de tenir compte de tous les styles d'apprentissage. Nous constatons en outre que les collaborateurs privilégient l'apprentissage via les collègues et l'autoapprentissage. En tant que département, nous ne pouvons pas rester à la traîne, et il nous incombe de faciliter cet échange de connaissances. D'ailleurs, nous nous efforçons aussi de stimuler cette tendance en motivant nos collaborateurs pour qu'ils prennent en main leur propre parcours d'apprentissage et de carrière. Bien sûr, on n'opère pas un tel revirement du jour au lendemain. Il s'agit d'un changement progressif qui a déjà été réalisé en partie, mais n'est pas encore totalement achevé. »

#### Comment le département Talent & Organisation a-t-il évolué ?

Jana : « Les besoins de notre secteur en matière d'apprentissage ont connu des changements fondamentaux. L'apprentissage s'inscrit de

plus en plus dans une optique continue, informelle et sociale. Si nous voulons nous profiler en partenaire stratégique pour le secteur, nous devons continuer à suivre ces besoins. Cela signifie donc que nous devons aussi évoluer. Non seulement dans l'organisation de l'apprentissage, mais aussi dans notre mode de collaboration avec le secteur et dans notre investissement envers les personnes. En tant que département, nous ne sommes pas là que pour combler certaines lacunes. Nous jouons un rôle crucial dans la croissance de notre entreprise et exerçons un impact sur ses performances. Il nous incombe de veiller à ce que les collaborateurs apprennent plus efficacement chez nous, développent leurs propres compétences, et prennent en main leur parcours d'apprentissage et de carrière. Cela dit, les compétences nécessaires à notre succès dans le secteur du détail évoluent elles aussi. En tant qu'équipe de formation, nous devons plancher activement sur ces compétences stratégiques, et ce dans le cadre d'un partenariat stratégique avec le secteur. Nous devons nous adapter à la réalité du secteur, où les choses doivent aller vite, et où les initiatives doivent être pertinentes et efficaces. Nous devons en outre parcourir le trajet qui attend le collaborateur, et veiller à pouvoir sous-tendre des expériences d'apprentissage significatives à chaque moment de ce voyage. Nous voyons vraiment l'apprenant aux commandes ; et en tant qu'organisation, nous comptons faciliter l'apprentissage en intégrant les managers dans le mouvement. Tout cela, nous le faisons non seulement en reconsidérant notre technologie et notre format, mais aussi en nous adaptant aux objectifs du secteur et en veillant à inclure l'ensemble dans le cycle de performances complet. Voilà pourquoi j'ai aussi tellement foi en notre organisation actuelle au sein de l'équipe Talent & Organisation. Nos initiatives sont désormais totalement intégrées dans l'ensemble de l'associate journey. C'est bien plus logique pour le secteur. »

### Quels sont les autres défis actuels et à venir de Delhaize en matière d'apprentissage et de développement ?

Jana : « Si nous voulons miser sur les compétences de demain, faire en sorte que les gens assument pleinement leur avenir, et si nous comptons jouer bien davantage la carte du just-in-time et de l'apprentissage sur le tas, où la frontière entre travail et apprentissage s'estompe, il est important que le manager puisse jouer effectivement son rôle sur ce plan. Cela signifie que nous devons stimuler ce manager et lui inculquer les compétences requises pour instruire et développer ses collabo-

rateurs. Nous entendons dès lors profiler nos managers en «champions for change, performance & development». À l'instar de nombreuses autres entreprises, nous y voyons encore un défi considérable. Nous planchons d'ores et déjà sur quelques éléments importants : alignement quant à la définition d'un bon leadership au sein de Delhaize, sensibilisation relative au «pourquoi» y afférent et à l'impact qu'un dirigeant peut exercer, campagnes pour aviver l'engouement sur ce plan, et trajets pour développer les compétences requises ainsi que pour alimenter le potentiel de leadership dans notre organisation. Cela dit, j'estime au moins aussi important de continuer à mener sans relâche les mêmes petites actions. C'est en effet ainsi que nous concrétiserons le changement. Par exemple, quand nous développons un nouveau trajet d'apprentissage fonctionnel, nous le faisons toujours en cocréation avec le secteur et le manager. De sorte que ce dernier sache pertinemment ce qu'il peut faire avant, pendant et après le module de formation. Comment peut-il mettre le collaborateur au défi ? Comment concrétiser cela dans un plan de développement individuel ? Et comment assurer le suivi des collaborateurs afin d'être certain qu'ils maîtrisent effectivement ces nouvelles compétences ? Le mot d'ordre est «cohérence». »

### Pour terminer, l'évaluation des efforts d'apprentissage peut-elle aussi y contribuer ?

Jana : « Absolument. En plus d'orienter notre équipe T&O vers les domaines où nous pouvons vraiment faire la différence, cette démarche clarifie la valeur ajoutée et l'impact des initiatives d'apprentissage, et joue ainsi un rôle clé pour l'intégration des managers dans tout ce qui a trait à l'apprentissage. Pour l'heure, nous assurons essentiellement cette évaluation via des statistiques descriptives concernant, par exemple, le nombre de personnes qui ont suivi une formation, ce qu'elles en ont pensé... Bien sûr, les difficultés s'accroîtront à mesure que l'apprentissage deviendra plus informel. Je crois donc de moins en moins à ces *descriptive measures*. Nous devons chercher une autre manière de mesurer l'impact de l'apprentissage, ainsi que d'utiliser les analyses pour définir nos priorités et notre vision. Par exemple en extrayant des données du cycle de performances et du plan de développement, et en répertoriant les étapes typiques de la carrière. C'est une autre façon de gérer les données. D'une manière prédictive plutôt que descriptive. » ■

## PASSEPORT

- **Fonction ?** Talent & Organisation Manager HQ & Leadership @ Delhaize
- **Expérience ?** Learning Specialist @ Delhaize ; Jobcoach @ t-groep ; HR Officer @ Securex
- **Études ?** Master en psychologie du travail et de l'organisation
- **À propos de quel sujet L&D aimeriez-vous encore apprendre quelque chose ? Que voudriez-vous apprendre à l'avenir ?** Predictive talent analytics
- **Votre devise professionnelle en quelques mots ?** Pas de devise spécifique mais bien 2 « dictons » apparentés que j'essaie toujours de garder à l'esprit : « Enjoy the fun of failure » et « don't let perfect be the enemy of the good ». Beaucoup de choses dignes d'être mises en œuvre valent la peine de ne pas être réalisées correctement ou de façon optimale du premier coup - souvent, le fait de « ne pas bien faire » est une étape nécessaire pour évoluer dans la bonne direction.
- **Que signifie le Stimlearning pour vous ?** Puiser et partager l'inspiration, entrer en contact avec d'autres professionnels. Autrement dit, faire du « social learning ».
- **Livre/auteur/vidéo/blog/conférence/... L&D le plus inspirant ? Que conseilleriez-vous à d'autres spécialistes du L&D ?** Je puise surtout de l'inspiration au cours de contacts avec des collègues actifs dans l'apprentissage professionnel, lors d'événements ou pendant un lunch informel. En définitive, nous sommes souvent confrontés aux mêmes défis, et l'échange mutuel de nos approches et expériences me donne beaucoup d'énergie.

