

APPRENDRE & SE DEVELOPPER



JOURNAL DES FORMATIONS 14ÈME ANNÉE 49ÈME ÉDITION

CE MAGAZINE GRATUIT PARAÎT 4 FOIS PAR AN
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
EN FRANÇAIS
ÉDITION : JUIN 2020

PAGINA 12

L'APPRENTISSAGE EN TANT QUE PARTIE INTEGRANTE DU TRAVAIL. MEME EN TEMPS DE CORONAVIRUS

ANNELEEN ARNOLD

PAGINA 6

STORYTELLING WITH DATA

ZSOLT OLAH

WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE

L'apprentissage en ligne

Apprendre où et quand vous le voulez
grâce à l'apprentissage en ligne

Vous n'arrivez pas à programmer cette session de formation intéressante dans votre agenda chargé ? Nous vous offrons la solution. Étant donné qu'il doit être possible d'apprendre partout et à tout moment, nous proposons également une **offre numérique** étendue. Grâce à **l'apprentissage en ligne**, vous n'êtes plus lié(e) à des dates et lieux définis, mais vous étudiez où et quand vous le souhaitez, à votre propre rythme.

Découvrez notre offre numérique sur www.sdworx.be/apprentissageenligne.

C'est nouveau pour vous ?

Faites vos premiers pas dans l'**apprentissage numérique** avec une **séance d'essai gratuite**.

Plus d'informations ?

Envoyez un courriel à learning@sdworx.com ou appelez le **078 15 90 24**.



TROUVER UN FOURNISSEUR,
UNE FORMATION,
UNE SOLUTION L&D OU
UNE LOCALITÉ L&D ADÉQUATE
N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI FACILE

SURFEZ VITE SUR

formations-entreprises.be





L'ÉTÉ SERA CHARGÉ

Le Covid-19 a bouleversé notre société. Notre propre secteur L&D a également changé et ne sera plus jamais le même. Le fait que tout apprentissage doive se faire à distance depuis le 14 mars à minuit a été une décision très abrupte qui a provoqué la panique du secteur. De la collaboration #LDversuscorona (p. 36-37), il est apparu clairement que le secteur a vu des opportunités dans la crise, mais ne les a pas immédiatement traduites dans son offre. Ainsi, au cours de la période mars-avril-mai, les formations planifiées ont été massivement annulées et n'ont été que sporadiquement remplacées par une alternative à distance.

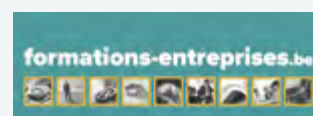
Entre-temps, tout le monde participe pleinement aux webinaires et aux classes virtuelles, et pourtant, cette nouvelle normalité semble encore anormale pour beaucoup d'entre nous. Les contacts humains chaleureux lors des événements nous manquent (heureusement) et, dans notre petit monde distant et confiné, il manque la part d'empathie qui est si merveilleuse dans un entretien en face à face. Dans la **nouvelle normalité L&D**, il sera important d'intégrer cette partie **connexion**. Nous devons faire des expériences ensemble, faire des erreurs et en tirer les enseignements. Nous devons combiner des solutions d'apprentissage virtuel et des réunions physiques sûres dans des parcours d'apprentissage mixtes, certes à un rythme accéléré. Pour ceux qui veulent être de la partie, ce sera un **été chargé**...

Le 10 septembre, nous présenterons le nouveau monde L&D lors d'un webinaire auquel participera notre partenaire, le Groupe Epsilon. Mais sans chiffres, il sera difficile d'interpréter ce monde. Voilà pourquoi nous vous demandons de participer en **juin** à notre enquête annuelle **Tendances en L&D**, que nous organisons pour la première fois en coopération avec Develhub aux Pays-Bas. L'objectif de la collaboration est de comparer les deux pays sur ces 6 sujets de L&D : l'organisation L&D, les tâches et les rôles de L&D, l'utilisation des technologies d'apprentissage, la mesure de l'apprentissage et la façon dont L&D contribue aux objectifs de l'organisation.

Pendant que vous redessinez votre offre, nous analyserons les résultats de l'enquête. L'été sera chargé...

ISABELLE ET KRISTOFF

Apprendre & se Développer 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
- › Ventas, Marketing et Communication
- › Economie, Fiscalité et Législation
- › Informatique et Médias
- › Technique et technologie

05 TOP10 mots clés

06 Storytelling with data

08 L'apprentissage sur mesure

10 Various L&D approaches in time of restrictions

12 Sur le divan

15 Leren & Ontwikkelen



GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
163189	15-06-20	Secourisme - Recyclage du secouriste	online
162556	16-06-20	PRINCE2® Foundation + Exam	online
162876	16-06-20	Personne de confiance : formation de base	online
116593	17-06-20	Agile pm foundation & exam	1050
163060	17-06-20	BA5	online
163144	23-06-20	Atmosphères explosives : rappel et impact du nouveau RGIE	online
162579	24-06-20	Certified ScrumMaster	online
163040	25-06-20	B-VCA formation et examen	online
164085	29-06-20	Introduction à la protection des données	online
116601	29-06-20	Pmi® project management professional	1050
162590	30-06-20	Certified Scrum Product Owner	online
163061	01-07-20	BA5	online
163041	03-07-20	B-VCA formation et examen	online
116560	06-07-20	Prince2® foundation & exam	1050
163054	19-08-20	VOL-VCA formation et examen	online
163042	21-08-20	B-VCA formation et examen	online
163062	24-08-20	BA5	online
162580	24-08-20	Certified ScrumMaster	online
163043	25-08-20	B-VCA formation et examen	online
162591	07-09-20	Certified Scrum Product Owner	9051
162684	08-09-20	Audit : formation de base	1030
163063	08-09-20	BA5	1800
162969	08-09-20	Certified Human Capital Management® : Module Stresscrafting	1031
163219	08-09-20	Secourisme - Premiers secours	1400
163064	09-09-20	BA5	1300
162685	10-09-20	Concepts financiers et économiques pour non-financiers	1340
162557	10-09-20	PRINCE2® Foundation + Exam	2600
162881	10-09-20	La gestion des compétences	1030
162560	11-09-20	Project Management Methodology according to the PMBoK®	1982
162551	14-09-20	Agile Project Management®	1982
164086	14-09-20	Introduction à la protection des données	1340
163190	15-09-20	Secourisme - Recyclage du secouriste	1400
163049	15-09-20	B-VCA formation et examen	1300
162553	16-09-20	Agile Project Management®	1982
162700	17-09-20	Le management des comportements responsables en matière	1030
162924	22-09-20	Sélection et recrutement : formation de base certifiée	1000
163220	22-09-20	Secourisme - Premiers secours	1000
163191	28-09-20	Secourisme - Recyclage du secouriste	1000
162581	28-09-20	Certified ScrumMaster	1030
163162	29-09-20	La gestion des performances : besoin de réflexion	1031
162877	01-10-20	Personne de confiance : formation de base	1300
163221	02-10-20	Secourisme - Premiers secours	6041
85456	05-10-20	Formation coaching (fondation): root	1731
162565	06-10-20	La gestion de projet : Les aspects techniques	4460
162695	06-10-20	Audit dans le secteur public	1030
162601	06-10-20	ISTQB® Foundation in Software Testing	9300
162884	06-10-20	Faites de sorte que vos opérations RH passent le contrôle	1030
163163	06-10-20	Du Feed-back au Feed-forward : Atelier	1031
162946	06-10-20	Masterclass Gestion Financière	1340
162985	06-10-20	Facility management de A à Z	1031
163192	08-10-20	Secourisme - Recyclage du secouriste	6041
164070	08-10-20	Mise en place et application de l'ISO 45001:201(8)	1030
162902	08-10-20	La GRH : formation de base	4020
162916	08-10-20	Recrutement et sélection : techniques d'entretien	1030
162922	08-10-20	Train the trainer : formation de base	1031
162697	08-10-20	Audit opérationnel	1030
162594	12-10-20	Certified ScrumMaster	2800

163101	12-10-20	PRINCE2® Agile Foundation	1982
162986	12-10-20	Techniques contractuelles : aspects juridiques des achats	1301
163065	12-10-20	BA5	1800
163066	12-10-20	BA5	4000
162944	13-10-20	Business Case Calculation : analyse et sélection	1030
162970	13-10-20	Certified Human Capital Management® : module Insourcing	1031
162716	13-10-20	Climat intérieur	1300
162608	14-10-20	ITIL® Foundation in IT Service Management	1982
163056	14-10-20	VOL-VCA formation et examen	1800
163141	15-10-20	Management assistant de A à Z : communiquer et collaborer	1030
162973	15-10-20	Certified Human Capital Management® : module HR Analytics	1031
162983	15-10-20	Techniques de négociation d'achats	1301
163050	15-10-20	B-VCA formation et examen	1800
162564	15-10-20	La gestion de projet pour non-spécialistes	1340
162942	16-10-20	Lire et interpréter un bilan : suite de la formation	1030
162932	20-10-20	Mini MBA: Masterclass en management et gestion	1120
162889	20-10-20	HR Business Partner : Master Class	1120
162722	20-10-20	Personne de confiance : supervision - la gestion	1300
162725	20-10-20	MS Excel Bases de données - Traiter et rapporter les donnés	1120
162727	20-10-20	La gestion des débiteurs dans la pratique	1031
162566	20-10-20	PRINCE2® Agile Practitioner	1982
162990	20-10-20	L'accord-cadre en matière de marchés publics	1301
163209	20-10-20	Les Analyses de risques dans la pratique	1030
163134	21-10-20	Growing Organisational Agility with Sociocracy 3.0	2800
162612	21-10-20	IREB® Foundation Certification Training	9051
162730	21-10-20	Diagnostic financier de l'entreprise	1120
163070	22-10-20	Définir une stratégie en matière d'absentéisme	1300
163051	22-10-20	B-VCA formation et examen	4000



COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
162623	25-06-20	People management	online
108860	08-07-20	Systemic turning point days	1731
91300	08-07-20	Jours systémiques 'turning point'	1731
162808	03-08-20	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	online
162785	04-08-20	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	online
162826	27-08-20	Techniques de négociations efficaces	online
162822	28-08-20	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	online
91301	03-09-20	Tast & test: root-grow combi	1731
48026	09-09-20	Formation coaching (fondation): grow) blended learning	1731
162739	10-09-20	L'intelligence émotionnelle	1340
162805	21-09-20	Mind Mapping®	1120
162787	22-09-20	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1031
108861	03-10-20	Systemic turning point days	1731
99180	03-10-20	Jours systémiques 'turning point'	1731
162819	06-10-20	Self-Coaching	1120
162625	07-10-20	People management	1031
162679	13-10-20	Influencer et convaincre	1301
162825	20-10-20	Networking : nouer les bons contacts professionnels	1031



ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
164104	18-06-20	Fin de contrat - pécule de sortie - inemité de rupture	online
164092	15-09-20	Internalisation, externalisation et transfert d'entreprise	online
164102	28-09-20	Des droits progressifs en matière d'emploi et les droit	online



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 GESTION** Kluwer Formations / SD Worx Learning
- 2 NEGOTIATION**
- 3 FRANCAIS** Elan Learning / Elohim Language Services
- 4 STRESS** Kluwer Formations / SD Worx Learning / Prana Mental Excellence
- 5 EXCEL** Kluwer Formations / SD Worx Learning
- 6 VIDEO** Kluwer Formations
- 7 COMMUNICATION** Kluwer Formations / Cameleon Business Training / SD Worx Learning
- 8 E-LEARNING** Kluwer Formations
- 9 ONLINE** Kluwer Formations
- 10 COACH** Kluwer Formations / SD Worx Learning

162953	01-10-20	Les rémunérations de droits d'auteur pour travailleurs	4020
162711	06-10-20	La législation sociale en Belgique : formation de base	1830
163203	15-10-20	Heures supplémentaires: combinaison de différents systèmes	online
162719	20-10-20	La gestion des incapacités de travail : une approche	1300



VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
162800	07-09-20	Courriers orientés clients	1340
162815	07-09-20	Presentation skills in English	1030
162754	24-09-20	Fondements de la vente : formation de base pour commerciaux	1120
162789	08-10-20	Développez vos compétences en communication interne	1120
162638	13-10-20	Ecrire pour le Web	1300
163086	13-10-20	Le marketing pour non-spécialistes	1030
162837	15-10-20	Parler en public - pour orateurs expérimentés	1031
162820	20-10-20	Déchiffrez les codes du langage corporel	1031



ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
163165	12-06-20	Mise à jour de l'impôt des sociétés printemps 2020	online
162928	15-06-20	Les prix de transfert en pratique	online
163119	29-06-20	Le Certificat en protection des données	online
162976	31-08-20	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	online

163120	14-09-20	Le Certificat en protection des données	1340
162542	15-09-20	Comptabilité : de l'initiation à la maîtrise - en 10 jours	1150
162938	24-09-20	Le droit des sociétés et des associations avant et après	1031
162658	25-09-20	La déclaration TVA de A à Z	1031
163125	29-09-20	Archivage électronique et facturation électronique	2226
163164	29-09-20	Mise à jour de l'impôt des sociétés l'automne 2020	online
162522	01-10-20	Comptabilité : formation de base	1340
163186	02-10-20	Mise à jour IPP	online
163080	13-10-20	La refacturation des frais	1340
162888	13-10-20	Dissolution et liquidation amiable des sociétés commercial	2226
162890	13-10-20	La titrisation à partir du Grand-Duché de Luxembourg	2226
162894	15-10-20	Liquidation de société en Belgique	1031
162543	21-10-20	La consolidation des comptes	1301



INFORMATIQUE ET MÉDIAS

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
163126	06-10-20	Ms Power BI de A à Z	1120
163090	13-10-20	Excel Experience Day 2020	1120



TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
93183	24-06-20	Dasa devops fondamentals	1050

STORYTELLING WITH DATA

21th of October 2021, Stimulearning organizes the tenth edition of the L&D Talks. This event is a highlight for L&D in Belgium, as for once top speakers come to us rather than the opposite. One of the international speakers is Zsolt Olah, Learning Consultant from Philadelphia, Pennsylvania.

When I interviewed Zsolt, March 27th, 2020, Belgium and the Netherlands were in the midst of a semi-lock-down because of COVID-19, in May it was decided to postpone the event to 2021. Because of my working relationship with Kristoff Vandermeersch, we work together on the “Tendensen in Leren” survey in Belgium and the Netherlands, I offered my assistance to him. Out of the list of speakers Kristoff gave me, I selected Zsolt Olah. Digital Problem Solver @Kineo for the WORL&D | Data | Creative Tech | Author | Speaker | Doer | Games & Gamification. He is also author of the January, 2020 issue of TD@Work Game Thinking: from Content to Actions.

Zsolt, born in Hungary, went at the age of 29 to the United States of America, he now lives in Philadelphia. He is a creative learning consultant at Kineo with over 15 years of experience in the learning and development space. His passion is to combine innovative learning and performance technology with human-centred design goes back to his thesis project, where he built an artificial neural-network using machine learning. He is a frequent speaker at learning conferences on the subject of engagement, game thinking for L&D, and storytelling with data. He is also the author of the book Engage the WORL&D!, exploring six essential traits of instructional design through adventures in an imaginary WORL&D.



Previously, Zsolt led an instructional design team, and for nine years, he worked as a senior program manager at Comcast, designing and building learning and performance solutions with business impact.

We cannot pass by this, and hopefully when the L&D Talks in October are held it's over, or they've found a solution, what do you think is our biggest learning out of this pandemic?

Zsolt thinks that it is not the data that will be remembered. A lot of data will be gathered out of this pandemic, and of course will serve as input for learning. He says that the stories will be much more important. Like that nurse who volunteered on her day off to help her colleagues with testing more people. Or that doctor that held the hand of one of the patients.

Reason why I picked you for this interview, was also your profile on LinkedIn: “Building impact, not courses! Leading teams to move from focusing on content to action, from learning to performance, from courses to impact. Engage the WORL&D!” I see so many L&D people struggle with this. What are the obstacles holding people back from doing what they're supposed to?

You mean why are they not moving like others do? There's a complexity around this f.e. what happened to taxi drivers. For a long time, here in Philadelphia, getting a taxi was a pain. They are a pain, don't show up, or show up but with a dirty car, drivers don't talk to you, you have to pay cash, painful experiences over all. Until Uber and Lyft showed up the whole ride was a mystery. The cab industry was tweaking it “inside the box” but were not getting out of their comfort zone to make real impact. Uber and Lyft changed the taxi industry and still they didn't want to make a change. That is what I think L&D is looking at today. We keep hearing about showing the value to the business, but we don't even have simple data literacy to back up our claims. What is measured gets done, and that is often how many times people took a course, number of hours of training, which nobody really cares about besides learning professionals. We often taught the business to come to us for training. A 15 minutes e-learning course to pass the score to the LMS. This order-taker mentality is exhausting. Some through leaders advocate for a complete destruction and different way of thinking, others want us to take it slower. Either case, it starts with asking the right questions. Building trust by speaking the language of information while being creative with solutions won't come overnight. But we need to change the current model because by the time the business come to us there is no time, no resources, and no money to be creative.

You have a couple of favourite questions to answer: “How to maximize impact without blowing the training budget?” is one, can you tell me more?

Because it is not always about lack of money. It comes down to focusing on impact instead of on content. Focus on the impact and on the busi-

ness and performance goals along with the desired behavior. At Kineo, we call this Designing for Results. You don't need more money persé. What you need is distributing the resources the most impactful way that you can change behaviour that impacts the business goal itself. Some of the solutions will be training, but it might be motivational issues, lack of knowledge or skill. Rearrange and restructure the resource that you have and map it to the right actions. Finding out the barriers, which is what's holding people back from doing the right thing. Not everything needs to be in a course. It can be a skill that they need to practise in a safe environment, faulty systems, wrongly processed applications that aren't working. Sometimes a checklist makes miracles. The value of this analysis upfront is the ability to bring stakeholders in one room and talk through these barriers from different angles. Half of the problems will be solved in that room just because different departments hardly never talk to each other. You don't need to spend more money, you need to spend it wisely.

I read somewhere "If we torture data long enough, it will confess!" Is that true you think? Why did you choose storytelling for data?

I like to think of data as captured moments of time describing human activities. Twenty years ago I built machine learning from scratch. Most of us within L&D are not going to do that. We don't need to be data scientists. But we do need to understand data as that there are hidden stories behind each spreadsheet and numbers. It is all about people, so it's not just throwing equations on them and come up with a number and a 3D pie chart. It's often about how the data was collected, why it was collected, what was the story behind it. The story is there, our goal is the basic data literacy to be able to tell stories while working with those who are data experts. Focus on the human side and validate the findings. We also need to be able visualise data. When interpret results, we give meaning to data. You can do harm if your interpretation isn't correct. In your organization, are you speaking the same language? We just did a webinar on data literacy to discuss the difference between data, information, knowledge, insights, etc. For example, without context, data is barely information; without meaning information may not be useful knowledge.

You talk about the younger generation, how do they learn differently?

Couple of things; the notion is that they learn differently than we used to is debunked. There's a lot of research around the actual learning process. The way we learn, what's happening in their brain isn't really different. And there's this myth about "digital natives." They might know how to fast finger and text super fast and use Instagram, TikTok etc., but beyond that, if you take them to a spreadsheet, or ask them to do some styling in a Word document, they might be clueless. It's not about generations, it's all about individuals and their experiences, their interests, but most of all their motivation to learn. One of the assumptions is, because there are age differences, you don't need to teach people technology, or talk about how they learn best. We still need to. People may have preferences, but it doesn't mean that's the most effective way to learn. Netflix of learning, for example! Entertainment is all about consumption and easy access to the next show. But that's not learning! Not recall or application.



Reading about active listening skills or watching a video, for example, that's not enough. You also need to practise these skills. Our job is to provide them exercises where they can practise on their listening skills and provide feedback so they can grow their skills. Motivation is key. If you can convince them that the skill is applicable generally, they will do the rest. Active listening can be used in an interview, negotiations, salary discussion with your boss.

Another myth about the young generations is the goldfish attention span. It is, again, debunked. They can watch movies for hours. The problem is not the attention span but irrelevant, boring, passive learning content.

I love the new generation, their energy and excitement about things; their challenging attitude towards "we've always done it like this." Things change so fast in today's world that we don't have experts anymore sitting on their college degrees.

In the old times you could be an expert in something for ever. But today there is so much complexity going on with interdisciplinary and cross functioning teams that you must be a team player. What's the future? Should you be the mad scientist? Or should you be someone who works very well with others? If I have a very good hammer, I will keep hammering on everything. However, if I can bring people together with lots of different tools we can make something a lot of more useful. If a young person is so ambitious, I think it's better that they learn how to bring people together as a team to work with different tools, instead of hammering the same thing.

One perfect role for a newbie is the permission to ask stupid questions. Experts may not question the job anymore. Fresh eyes and minds can be advocates for the opposing side. They're the ones who can come up with new stories.

Last question. What do you hope to take home with you to the States?

Although technology can bring us together online, for me still it is important to meet with people in real life. I'm looking forward to getting together with other speakers, catching up, hear what they are busy with. And then during the conference meeting all the participants and their stories, questions, experiences. That's what I like to take home with me. ■



Interview was held by **Margreet Boeren** | L&D advisor | founder of the Q8 Academy at Kuwait Petroleum North West Europe | Learning Ambassador for Lead Your Future, a platform for young talented females | Ambassador for Develhub and Stimulearning; this cooperation results in a.o. organizing the 'Tendensen in Leren' survey in Belgium and the Netherlands.

L'APPRENTISSAGE

[illegible]

SUR MESURE

[illegible]

VARIOUS L&D APPROACHES IN TIME OF RESTRICTIONS

This period of isolation and economic restrictions gives us an new opportunities of E-Learning and Distance Learning. Keith Quinn (UK), with more than 25 years' experience in the social service sector and learning & development, is dealing with this. Various approaches show very strongly what works. We share with you what works and what doesn't. And if you want to meet Keith, this will be possible in 2021 at L&D Talks.



How did Corona influence the methods of E-Learning, which practices did work good, and which did not give satisfaction at all?

We've always designed our learning resources with the knowledge that staff in services have very limited amounts of time available for learning as part of their working week. As a result most of our resources are broken down into short pieces meaning that learners can work through one section and then put the resource aside and return to it later once they have more time. Each section of the resources has an associated open badge which means that the assessment load is spread over time too.

Regarding the pandemic, our sector had a sudden and significant need to redeploy staff to frontline services, bring in volunteers to paid job roles and reintroduce people who had previously retired from the sector back into work. This meant in three days we had to audit all of our digital learning resources and provide guidance about core learning required to ensure these workers could operate safely.

Also, with workers in day care services for children (nurseries/kinder-gartens etc) being furloughed (= A Government funded leave of absence granted to a employee due to the pandemic) and being told to use their time at home to improve their knowledge and skills and instructor-lead (face-to-face) training becoming impossible, the demand for digital learning increased massively

How many more E-learning have been used, even for the professions not ready for E-Learning before? What type of new experiences did start?

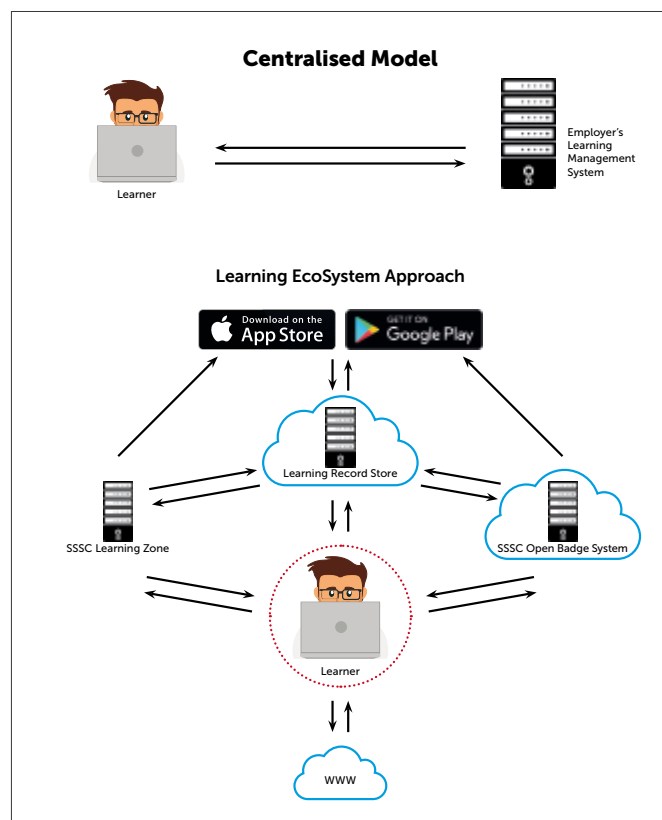
Since the beginning of our lockdown six weeks ago, we have added 3,517 new learners to our systems (we operate independently of universities and colleges. Our systems are our Learning Portal ("The Learning Zone"), our Open Badge Platform and our about to be released "My-Learning" system) (which is a huge increase) and have received and assessed 5,235 Open Badge applications (an increase from 500-600 per month) and as each badge is directly linked to our learning resources, this means we've had a huge surge in use of our digital learning resources.

We have also noticed that there are many more operational managers using our resources and systems than pre-pandemic and have had reports from some organisations regarding their intention to mainstream the use of our learning resources for all staff.

You can see more about our open badge platform at www.badges.sssc.uk.com (QR1). And the videos on vimeo.com (QR2) will give you a lot more information.

Which platforms are growing for Learning?

We don't really rely on any one platform and I have, from the outset, worked on developing and building on a learning ecosystem approach rather than relying on one platform for delivery and assessment of learning. We're trying to serve the needs of 205,000 paid staff employed by 2,500 employers and 450,000+ informal (unpaid) carers (Our organisation is the regulator for the Social Services Sector: all staff from pre-school kindergarten, Care for adults with disabilities etc, Social Work, Care services for elderly people. the informal carers is a catch all for volunteers and family members who care for relatives), all with huge variations in the level of digital skills they have. So, one platform was never going to meet the needs of such an audience.



Our learning ecosystem (see diagram) = Instead we have a range of learning resources in a range of formats available either from our Learning Zone (which is more of a portal to find learning material rather than a platform) or from public distribution channels, like Apple Books, Apple App Store, GooglePlay, Spotify Podcasts, Apple Podcasts and so on. We give credit and recognition for learning by using Open Badges which are awarded via our Open Badge platform and we're about to launch a new service, "MyLearning" which uses the xAPI protocols to track learning and allow our learning resources, Learning Zone Portal and Open Badge Platform to exchange information and allow learners to plan and record their learning including informal learning and create reports on the CPD for themselves, their employers an/or their regulator.

Our resources include video and interactive video based learning (QR3), audio material, multi-media scenario-based learning and simulations in HTML format (QR4), eBooks (QR5) and HTML learning (eg 23 Digital Capabilities (QR6) and 23 Things for Everyday Leadership (QR7)).

Given the range of skill levels, we are keen that learners develop the general skills to work and learn online and the tacit learning opportunities presented by this learning ecosystem approach encourages this. By only expecting learners to use one platform, they only ever learning how to use that one system, and when it's not available they are unsure how to proceed.

Did people learn more during this period?

The evidence from the uptake and from the applications for Open Badges submitted by learners would suggest their is a lot more learning going on at the moment. We are currently surveying the 3,517 new learners to seek feedback on their experiences of using our systems and so far the responses are positive and encouraging.

Which communities give the most important experiences, interactions and shared approaches?

That depends on how we're defining "important". For us, the group who made the biggest impact on citizens are the main grade care and support staff (eg in care homes, home care services and childrens' services) so we'd consider their ability to apply what they have learned is highly important. We don't just want them to work safely, but want them to provide the best care possible to the people who rely on them for support.

So, as much of our learning as possible is designed to support learning transfer. It's not enough for us to give learners information and hope that it helps them do a better job. Our learning activities and assessments are designed to encourage them to apply what they have just learned to their work practice as soon as possible after learning and to do it consistently on an ongoing basis, until it becomes part of their work routine. So many of our designs are based on Situated Learning models and reflect the Learning Transfer Evaluation Model developed by Will Thalheimer. ■



Ann Le Roy is L&D Specialist, interested in New Technologies, such as AI and Scaled Agile Framework, and passionate about New Learning Opportunities to enhance Performance and to improve Competences.

USEFUL / INTERESTING LINKS

- | | | | | | | |
|--|---------------------------------|--|--|------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | | | | |
| www.badges.sssc.uk.com | videos on vimeo | interactive video based learning | simulations in HTML format | eBooks | 23 Digital Capabilities | 23 Things for Everyday Leadership |

L'APPRENTISSAGE EN TANT QUE PARTIE INTEGRANTE DU TRAVAIL. MEME EN TEMPS DE CORONAVIRUS

ANNELEEN ARNOLD - ING

C'est la première rubrique « à bâtons rompus » depuis la crise du coronavirus. Et comme le monde entier qui nous entoure, l'apprentissage ne sera plus jamais le même. Cette fois, nous avons pris le temps – virtuel – de discuter longuement avec Anneleen Arnold d'ING au sujet de l'apprentissage. Elle éprouve déjà selon elle une espèce d'accoutumance aux entretiens via Skype. Et elle explique comment elle pense que le COVID-19 a définitivement changé le paysage de l'apprentissage.

Comment travaillez-vous chez ING aujourd'hui ?

Anneleen : « Le télétravail était déjà très courant. La plupart des collaborateurs pouvaient pour ainsi dire déjà travailler à domicile deux jours par semaine, en concertation avec leur supérieur hiérarchique.

Cela se faisait dans la confiance mutuelle et sans bureaucratie excessive. Dans un tel scénario, c'est rentable naturellement. Toutefois, je constate une grande différence entre le télétravail 1 ou 2 jours par semaine et le télétravail permanent. »

Quel en est l'impact sur l'apprentissage au sein de l'organisation ?

Anneleen : « Une grande partie de l'apprentissage se fait sur le terrain – ou mieux : “at the home office”. Depuis le centre d'expertise, nous aidons les gens à apprendre de manière efficace, virtuellement et à distance. Nous le faisons déjà auparavant d'ailleurs. Apprendre à apprendre est selon moi une sorte d'ultracom pétence qui devient de plus en plus importante. Nous avons déjà mis au point un trajet “learning to learn”. Nous y avons maintenant ajouté une partie supplémentaire sur l'apprentissage à distance. En outre, nous aidons les professionnels de l'apprentissage et le personnel de l'entreprise à se lancer avec des outils tels que Skype et Adobe Connect pour partager virtuellement leurs connaissances avec d'autres. Nous étudions également quelles interventions d'apprentissage physique nous pouvons convertir en variantes virtuelles. Il s'agit d'un travail de traduction qui nécessite également une nouvelle conception du contenu didactique. Il n'existe pas de formule à succès unique que l'on applique de façon permanente. »

Vous parlez d'un centre d'expertise et du personnel de l'entreprise. Comment L&D est-il organisé chez vous ?

Anneleen : « Notre organisation RH est basée sur le modèle traditionnel de David Ulrich avec des partenaires commerciaux, des services aux personnes et différents centres d'expertise. Les services aux personnes jouent un rôle transactionnel des RH et sont donc également responsables des activités d'apprentissage opérationnel. Les partenaires commerciaux travaillent à leur tour pour les différents domaines et donnent corps au programme axé sur les personnes. Ils constituent une antenne au sein de l'entreprise et une caisse de résonance importante pour les centres d'expertise. Le marché L&D fait partie du centre d'expertise sur les talents et l'apprentissage. Nous concevons et construisons des solutions d'apprentissage pour accélérer la réalisation de notre stratégie et de nos ambitions. De



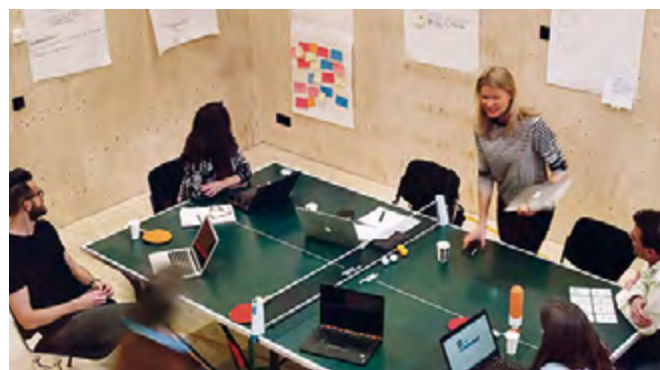
ce fait, nous nous penchons sur tout ce qui a trait aux compétences transversales des personnes, c'est-à-dire les soft skills, le leadership, l'onboarding, etc. Tout ce qui est spécifique à l'entreprise reste dans l'entreprise parce qu'ils connaissent leur domaine mieux que personne. Enfin, les grands départements ont leurs propres cockpits d'apprentissage. Ils imaginent des solutions et les mettent en pratique. »

Quel est le regard d'ING sur l'apprentissage ?

Anneleen : « Nous voulons créer un contexte dans lequel les gens peuvent apprendre plus vite que le monde change. C'est aux employés proprement dits de saisir et d'exploiter les opportunités, ce qui correspond parfaitement à notre façon flexible de travailler. Par exemple, nous développons nos produits au sein d'équipes plus petites et multifonctionnelles que nous appelons escouades. Cela vaut pour nos produits financiers, mais tout autant pour les réalisations en ressources humaines. L'objectif est que ces escouades forment une entité à part entière, qui met sur le marché une première version d'un produit afin d'obtenir rapidement le feed-back des utilisateurs, pour tirer ensuite les enseignements de ce feed-back et améliorer le produit. Pour cela, nous avons besoin de personnes possédant une expertise approfondie et étendue. C'est ce que nous appelons le craftsmanship ou savoir-faire. Nous accordons beaucoup d'autonomie aux collaborateurs et nous leur demandons de développer en permanence ce savoir-faire et de devenir les meilleurs experts possible. C'est l'essence même de notre stratégie d'apprentissage. Nous ne disons pas aux gens pourquoi ils doivent apprendre. Nous voulons leur permettre de trouver eux-mêmes la motivation pour le faire. Nous avons naturellement des formations obligatoires, telles que nos formations "license to operate", qui sont nécessaires pour pouvoir donner des conseils aux clients en matière de banque, d'assurance et de crédit. Elles sont indispensables. Mais plus encore, nous voulons mettre l'accent sur la maîtrise de ce développement. Nous passons d'une offre d'apprentissage à une sorte d'écosystème dans lequel les gens deviennent autonomes et déterminent eux-mêmes ce dont ils ont besoin. Il y a dix ans, nous nous félicitons en tant que professionnels L&D et nous étions fiers d'un vaste programme de formations, principalement en classe, lié à des modèles de compétences avec des niveaux et des rôles ainsi que des dictionnaires pour expliquer ce que signifiait tout ce jargon. Aujourd'hui, chez ING, nous ne voulons pas nous concentrer sur cette offre ou sur les cases dans lesquelles nous mettons les gens, mais plutôt sur ce contexte et sur la propriété du collaborateur. Cela atténue les frontières entre le travail et l'apprentissage. Et l'apprentissage devient une partie inhérente du travail. »

Remarquez-vous que les gens apprennent encore autant de choses en cette période de pandémie ?

Anneleen : « D'une part, il y a des gens qui ont plus de marge parce que des projets ont été reportés ou supprimés à cause de la crise du coronavirus. Nous leur communiquons avec force que l'apprentissage ne s'arrête pas parce que nous travaillons désormais à distance. Au contraire : c'est l'occasion de terminer cet apprentissage en ligne, de lire cet article ou d'écouter ce podcast. D'autre part, certains collaborateurs sont maintenant surchargés de travail. Nous n'allons pas les encourager en annonçant qu'ils ont maintenant plus de temps pour apprendre, mais nous soulignons ce que les dernières semaines ont déjà été une expérience d'apprentissage. Nous soulignons ainsi à nouveau que nous apprenons pratiquement sans arrêt pendant le travail. Pour beaucoup de personnes, l'apprentissage se fait encore dans un local ou par le biais d'un apprentissage en ligne triste. Mais il s'agit de bien plus que cela. Il s'agit de partager des connais-



sances, de créer des liens avec les collègues, de former un nouveau collaborateur, etc. Dans mon équipe, il y a par exemple quelqu'un qui a commencé chez ING le 16 mars – donc le premier jour ouvrable suivant le début des mesures. Son onboarding se fait en obtenant des informations auprès de personnes, en étant coachée, en faisant de l'auto-apprentissage, en posant des questions... à distance. Et tout cela ne concerne pas seulement le télétravail, mais aussi la combinaison avec votre partenaire qui travaille peut-être aussi à domicile et vos enfants qui jouent dans votre espace de travail. Cela rend les choses assez intenses. J'essaie de gérer les attentes, de maintenir une connexion suffisante et de faire comprendre à tous qu'il s'agit d'un marathon et non d'un sprint. Outre le savoir-faire, le bien-être de nos collaborateurs est également une priorité. »

**« Nous demandons
aux collaborateurs de
développer en permanence
leur savoir-faire et de
devenir les meilleurs
experts possible. »**

Pensez-vous que cette crise va changer le monde L&D et si oui, de quelle manière ?

Anneleen : « De toute façon. Sur LinkedIn, j'ai vu passer une belle citation : "Qui a été le moteur de la transformation numérique de votre entreprise : le PDG, le CTO ou le COVID-19 ?" Dans un premier temps, nous jetterons un regard plus critique sur les nombreux déplacements que nous effectuons parfois. ING Belgique et Pays-Bas forment une seule et même organisation. Il y a donc beaucoup de déplacements entre Bruxelles et Amsterdam. Cette période démontre que nous n'avons pas besoin de nous rencontrer physiquement pour avoir une réunion productive. Ce sera mieux accepté si quelqu'un préfère ne pas passer quatre heures dans le train pour une réunion de deux heures. En outre, je pense que les salles de classe virtuelles viendront plus souvent à l'avant-plan lors de la conception de solutions d'apprentissage, et que nous l'attendons également davantage des fournisseurs. De plus, cette période a permis d'abaisser le seuil de l'apprentissage virtuel. Les gens doivent être ouverts à d'autres méthodes d'apprentissage. »

Quels seront vos principaux défis en matière de L&D dans les prochains mois ?

Anneleen : « Notre vision du savoir-faire et de l'apprentissage continu est souscrite par l'écosystème avec lequel nous voulons créer le contexte permettant aux employés de prendre en main leur apprentissage. Cet écosystème repose sur trois piliers qui forment la direction à suivre pour nous accrocher aux projets et aux innovations. En premier lieu, il s'agit d'offrir des possibilités d'apprentissage qui soient personnelles, pertinentes, immédiates et disponibles partout, et qui s'appuient sur 6 capacités stratégiques pour rester compétitif en tant qu'acteur financier. Nous allons faire connaître ces capacités au

votre propre potentiel d'apprentissage par des exercices et des efforts (ou le *growth mindset* de Carol Dweck). Avec Carol Dweck, nous pensons que l'état d'esprit est un choix, et un choix essentiel même, si nous voulons atteindre ce savoir-faire. Et nous sommes convaincus que le fait de connaître son propre *purpose* – la raison pour laquelle on se lève le matin et on fait ce qu'on fait – est un point d'appui important pour cela. Si l'on peut lier cet objectif à son travail, nous avons une combinaison puissante. En tant qu'organisation, nous devons également surfer sur les vagues du changement dans le monde et le point d'appui le plus important pour un collaborateur est de se recentrer sur lui-même et sur ce qu'il veut être. Si nous voulons être

« Nous ne disons pas aux gens pourquoi ils doivent apprendre. Nous voulons créer un contexte dans lequel ils ressentent eux-mêmes la motivation pour le faire. »

sein de l'organisation et nous allons également y associer des trajets d'apprentissage (souvent numériques). Il est important de disposer d'une bonne technologie avec une expérience utilisateur agréable. Un LMS statique ne suffit plus. Dans les prochains mois, nous effectuerons le basculement vers une *learning experience platform*, sur laquelle nous pourrions faire de l'apprentissage "Netflix" : les collaborateurs ont un profil personnel, et en fonction de leurs intérêts et de leurs expériences, des modules de micro-apprentissage seront proposés, ils peuvent en suivre d'autres, évaluer le contenu, télécharger eux-mêmes des informations, créer leurs propres canaux... Ce sera un grand pas en avant pour rendre les expériences d'apprentissage personnelles, et traduire ces six capacités en opportunités d'apprentissage. Naturellement, nous pensons : si seulement nous l'avions déjà ! Mais il faut parfois faire preuve d'un peu de patience (rires). Deuxièmement, nous allons aider les gens à maîtriser l'esprit de l'apprentissage tout au long de leur carrière. Vous pouvez développer

flexibles en tant qu'organisation, nos collaborateurs doivent l'être aussi et pouvoir l'accepter. C'est ce à quoi aspire notre programme "Purpose to impact". Il est un peu en pause parce qu'il s'effectue en face à face. Mais pour les plus de 1 000 personnes qui y ont déjà participé, nous insistons sur le fait que c'est un moment où votre objectif peut vous aider à relever les défis. Le troisième pilier de notre écosystème – outre les possibilités d'apprentissage et l'état d'esprit – concerne l'apprentissage en tant qu'ultracom pétence pour chaque professionnel. Comme nous l'avons signalé, nous avons maintenant élargi notre trajet "learning to learn" avec une partie consacrée à l'enseignement à distance. Au cours du second semestre 2020, nous voulons aller encore plus loin et parler également de la façon dont vous apprenez à partager vos connaissances personnelles. Je pense que le véritable savoir-faire ne naît que lorsque l'on est capable de réfléchir aux connaissances acquises, et de les traduire en quelque chose que les autres peuvent comprendre. » ■

PASSEPORT

- **Fonction ?** Program Manager L&D – ING Belgique
- **Auparavant ?** Talent & Learning Manager – Deloitte Belgium
- **Études ?** UA & Master Sciences économiques appliquées à hr AMS
- **Quelle est votre devise professionnelle ?** « 'Je ne peux pas' n'existe pas », disait mon père. Ou « le growth mindset avant la lettre ».
- **Notre invité à la précédente rubrique « à bâtons rompus » voulait savoir comment vous pouviez cartographier le retour sur investissement de l'apprentissage professionnel ?** C'est naturellement le Saint Graal de l'apprentissage. Je le cherche aussi personnellement et je ne pense pas qu'il y ait une seule solution prête à l'emploi. Cela commence surtout par l'étude rigoureuse de la question de savoir quel problème au sein l'entreprise vous voulez résoudre avec l'intervention d'apprentissage.
- **Avez-vous une question pour notre prochain invité de la rubrique « à bâtons rompus » ?** Quel est, selon vous, l'impact du COVID-19 sur L&D ?
- **Que signifie Stimulearning pour vous ?** Un large réseau de professionnels L&D, où le contenu, l'inspiration et la connexion sont prépondérants.
- **La ou les sources d'informations L&D les plus inspirantes ?** LinkedIn me donne beaucoup d'inspiration. J'ai découvert le podcast L&D de David James qui interviewe régulièrement des acteurs du monde L&D. Une bonne source d'informations L&D très actuelles !

