

APPRENDRE & SE DEVELOPPER



JOURNAL DES FORMATIONS 14ÈME ANNÉE 50ÈME ÉDITION

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

PAGINA 8

**LA PERSONNE ADEQUATE
AU BON ENDROIT ET AU BON
MOMENT : TEL EST L'ENJEU**

KRIS BARREZ

WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE

Découvrez nos 4 formations pour une gestion du personnel correcte et efficace

De la formation de base à la formation spécialisée pour une connaissance approfondie de la gestion du personnel. Chacune de ces formations en droit social et gestion du personnel se concentre sur les 4 phases successives de la collaboration, mais l'approche est différente selon la formation choisie.

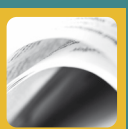
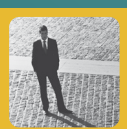
Choisissez la formation la plus appropriée pour vous sur www.sdworx.be/formationsdebase.



**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





LE COVID-19 NOUS RASSEMBLE

Voici environ six mois, nous avons tous été touchés par un phénomène que notre génération en Belgique ne connaissait qu'au travers des cours d'histoire et/ou des films de science-fiction : une pandémie mortelle. Et bien que nous soyons tous actifs dans le secteur de « l'apprentissage », où tout tourne autour du « changement », cela nous a valu d'énormes difficultés. D'après nos propres recherches, il a fallu jusqu'à trois mois pour que les organisations et fournisseurs trouvent des solutions à cette perturbation.

Et même cet automne, nous constatons que les entreprises continuent de reporter des formations dans l'espoir de retourner à l'ancienne normalité, et que de nombreux fournisseurs indépendants attendent aussi (en vain) des jours meilleurs. Le fait est néanmoins que seuls les fournisseurs acceptant la nouvelle normalité retrouvent actuellement un chiffre d'affaires positif. En effet, ceux qui se retranchent derrière une prétendue baisse des budgets L&D commettent une grossière erreur : le budget L&D demeurera tel quel au cours des 18-24 mois à venir.

Il reste évidemment à savoir comment les organisations exploiteront ce budget. Pour nous, il est clair que l'apprentissage numérique fera l'objet d'investissements et que ceux-ci seront structurels, contrairement à six mois plus tôt. Vous pouvez lire dans notre [étude Tendances en L&D dans les organisations](#) que les responsables L&D comptent miser, au cours des 18 à 24 premiers mois, sur la vidéo et les classes virtuelles, mais aussi sur les plateformes dédiées à la gestion des talents et à l'expérience d'apprentissage. Les responsables L&D et fournisseurs de solutions d'apprentissage estiment également que ces formes de travail vont au-devant d'une progression considérable : webinaires (resp. 83 % et 91 %), classes virtuelles (82 % et 92 %) et e-learning (74 % et 81 %).

Mais d'après nous, c'est surtout le [blended learning](#) qui est voué au succès. L'apprentissage devient une question de partenariat entre de nombreux acteurs différents, qui font tous partie d'un écosystème d'apprentissage caractérisé par une interaction continue entre les personnes, entre les systèmes et entre les deux. Un tel écosystème se manifeste dans le « blended learning » : appelez-le 70:20:10, apprentissage hybride, personalized learning, appelez-le comme vous voulez... mais c'est à cet équilibre entre connaissances, expérience et technologie L&D que nous prenons de plus en plus consciemment part en tant que professionnels du L&D. Le COVID-19 nous a fait comprendre à quel point nous étions petits et vulnérables, en tant qu'humains et en tant que professionnels. Ce n'est qu'avec l'aide d'autres acteurs et de la technologie que nous pourrions évoluer dans les deux rôles.

C'est aussi pour cette raison que nous avons invité presque tous les jeudis d'octobre des leaders d'opinion L&D à réfléchir avec nous à cet avenir durant les [L&D Talks](#). Au nombre de 21 (!), ils partageront leurs connaissances avec nous afin d'organiser le L&D de 2021 en Belgique. Écoutez-les, découvrez les perspectives et opportunités, tirez-en des enseignements, faites preuve d'ouverture et apportez une contribution radicale aux réflexions. Avec nous, vous ne serez jamais seul(e) dans le monde du L&D.

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 L'apprentissage sur mesure

08 Sur le divan

12 Leren & Ontwikkelen



GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
162560	11-09-20	Project Management Methodology according to the PMBoK®	1982
162551	14-09-20	Agile Project Management® (Foundation certificate + exam)	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® (Practitioner certificate + exam)	1982
162700	17-09-20	Le management des comportements responsables en matière	1030
116598	21-09-20	Itil® 4 strategist: direct, plan & improve	1050
116558	21-09-20	Prince2® foundation & examen	1050
162924	22-09-20	Sélection et recrutement : formation de base certifiée	1000
163220	22-09-20	Secourisme - Premiers secours	1000
93115	24-09-20	Prince2® practitioner & examen	1050
116560	28-09-20	Prince2® foundation & exam	1050
162581	28-09-20	Certified ScrumMaster	1030
163191	28-09-20	Secourisme - Recyclage du secouriste	1000
163162	29-09-20	La gestion des performances : besoin de réflexion	1031
63493	01-10-20	Prince2® practitioner & exam	1050
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
162884	06-10-20	Faites de sorte que vos opérations RH passent le contrôle	1030
162601	06-10-20	ISTQB® Foundation in Software Testing	9300
162695	06-10-20	Audit dans le secteur public	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
162697	08-10-20	Audit opérationnel	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
123501	08-10-20	Business analysis fundamentals	6041
116567	12-10-20	Msp foundation	1050
93153	12-10-20	Itil® 4 specialist: drive stakeholder value (dsv)	1050
162594	12-10-20	Certified ScrumMaster	2800
162986	12-10-20	Techniques contractuelles : aspects juridiques des achats	1301
163065	12-10-20	BA5	1800
163066	12-10-20	BA5	4000
163101	12-10-20	PRINCE2® Agile Foundation (+ Exam)	1982
162944	13-10-20	Business Case Calculation : analyse et sélection des inves	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 + Exam	1982
116568	14-10-20	Msp practitioner	1050
163056	14-10-20	VOL-VCA formation et examen	1800
163050	15-10-20	B-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
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
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
162566	20-10-20	PRINCE2® Agile Practitioner (+ exam)	1982
162722	20-10-20	Personne de confiance : supervision - la gestion des conflits	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
162889	20-10-20	HR Business Partner : Master Class	1120
162932	20-10-20	Mini MBA: Masterclass en management et gestion	1120
162612	21-10-20	IREB® Foundation Certification Training	9051
162730	21-10-20	Diagnostic financier de l'entreprise	1120
163134	21-10-20	Growing Organisational Agility with Sociocracy 3.0	2800
163051	22-10-20	B-VCA formation et examen	4000
162962	22-10-20	Analyse des risques psychosociaux: atelier	4020
163070	22-10-20	Définir une stratégie en matière d'absentéisme	1300
163193	26-10-20	Secourisme - Recyclage du secouriste	4800
123503	26-10-20	Prince2 agile® practitioner	1050
162592	26-10-20	Certified Scrum Product Owner	2140
63488	26-10-20	Prince2® foundation & examen	4102
162925	27-10-20	Federgon Basic certified Recruiter: Examen	1000
162738	27-10-20	MS Excel Fonctions et Graphiques - Traiter et rapporter	1120
162941	28-10-20	Planifier et budgéter	1340
162861	29-10-20	Les responsabilités-clés du responsable de formation	1031
162971	29-10-20	Certified Human Capital Management® : module Well@Work	1031
162974	07-11-20	Certified Human Capital Management® : module de certificat	3320
162909	09-11-20	La planification des besoins en personnel dans la pratique	1340
162747	10-11-20	Audit financier	1031
162751	10-11-20	Comment lire et interpréter un bilan ?	1831
162728	10-11-20	Supervision personnes de confiance : discussion des cas	1030
162987	10-11-20	Marchés publics de A à Z	1301
162989	10-11-20	Négocier efficacement dans le cadre d'un marché public	1120
162988	12-11-20	Etablir des cahiers spéciaux de charges pour marchés	1120
162972	12-11-20	Certified Human Capital Management® : module Chief happiness	1031
163206	12-11-20	Le Conseil d'entreprise (CE) et le Comité pour la prévention	2800
162559	12-11-20	PRINCE2® Practitioner + Exam	1030
162574	13-11-20	La gestion de projet : Les aspects interpersonnels	4460
162582	16-11-20	Certified ScrumMaster	2600
162552	16-11-20	Agile Project Management® (Foundation certificate + exam)	1030
162752	17-11-20	Contrôle de gestion de A à Z	1830
162733	17-11-20	Améliorez le fonctionnement de votre CPPT	1300
162554	18-11-20	Agile Project Management® (Practitioner certificate + exam)	1030
123502	19-11-20	Business analysis fundamentals	1050
162759	19-11-20	Gestion financière pour non-financiers	1340
162621	19-11-20	Analyse fonctionnelle de A à Z	1030
162622	19-11-20	Comment élaborer un business case efficace ?	1031
162991	19-11-20	Le contrat DBFM (Design, Build, Finance, Maintain)	1301
163006	19-11-20	Certified Ethical Hacking + Exam	1120
162561	20-11-20	PMP®-CAPM® Exam Preparation Course	1982
162593	23-11-20	Certified Scrum Product Owner	3500
116601	23-11-20	Pmi® project management professional (pmp)	1050
116561	23-11-20	Prince2® foundation & exam	1050
164082	23-11-20	Data Protection Audit & Compliance (GDPR Lead Auditor)	1340
162948	24-11-20	Gestion administrative pour le conseiller en prévention	4020
163052	25-11-20	B-VCA formation et examen	1800
163067	26-11-20	BA5	1800
163001	26-11-20	Travailler en toute sécurité avec des tiers	4020
163194	26-11-20	Secourisme - Recyclage du secouriste	1400
116593	26-11-20	Agile pm foundation & exam	1050
162744	26-11-20	La prévention de l'incendie au travail	1831
162745	26-11-20	L'analyse des risques d'incendie : Atelier	1831
162905	26-11-20	Négocier avec les syndicats	4020
162886	30-11-20	Analytique RH : la base d'une gestion stratégique	1120
163143	30-11-20	Installation du CPPT	2800
163058	01-12-20	VOL-VCA formation et examen	1300
163210	01-12-20	Ergonomie pour le conseiller en prévention	4020
163229	01-12-20	Visual facilitation essentials	9300
163068	02-12-20	BA5	1800
79489	02-12-20	Scrummaster fundamentals & exam	1050
162558	03-12-20	PRINCE2® Foundation + Exam	1982

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 **ORGANISATION** Stimulearning / Expert Academy
- 2 **NEGOTIATION** Expert Academy
- 3 **COMMUNICATION** Expert Academy
- 4 **GESTION** SD Worx Learning / Expert Academy / NCOI Learning
- 5 **FISCALITE** SD Worx Learning
- 6 **WEBINAIRE** Expert Academy / NCOI Learning / Quality Training
- 7 **VIDEO** Expert Academy / NCOI Learning
- 8 **STRESS** NCOI Learning
- 9 **COACH** Expert Academy / NCOI Learning
- 10 **SECURITE** NCOI Learning

162575	03-12-20	La gestion de projet : Les aspects financiers	4460
162907	10-12-20	Négocier avec les syndicats: workshop et jeux de rôles	1030
162649	10-12-20	Stratégie: de la conception à la mise en oeuvre	1031
163053	10-12-20	B-VCA formation et examen	1800
164067	10-12-20	Formation de base auditeur interne selon ISO 19011:2018	1030



COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
166947	14-09-20	Remote Leadership	online
166943	15-09-20	Persuasive communication	1120
166955	15-09-20	Diriger en coachant	1300
96729	16-09-20	Systemic turning point days	1731
116660	16-09-20	Constellations systémiques	1731
162805	21-09-20	Mind Mapping®	1120
162787	22-09-20	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1031
166956	22-09-20	Gestion du temps	online
99180	03-10-20	Jours systémiques 'turning point'	1731
108861	03-10-20	Systemic turning point days	1731
162819	06-10-20	Self-Coaching	1120
162625	07-10-20	People management (formation au leadership)	1031
166945	09-10-20	Presenting with Prezi	online
166963	12-10-20	Techniques de présentation	1300
166960	13-10-20	Media training	1300
162679	13-10-20	Influencer et convaincre	1301
166934	16-10-20	Communication workshop	online
162825	20-10-20	Networking : nouer les bons contacts professionnels	1031
166953	20-10-20	Atelier en Communication	online
166949	21-10-20	Successful Networking	1120
166954	22-10-20	Coaching vocal et techniques d'élocution	1120
61802	23-10-20	Coaching training: combi root-grow	1731
166935	27-10-20	Crisis Communication	online
88796	07-11-20	Jours systémiques 'turning point'	1731
111290	07-11-20	Systemic turning point days	1731
162809	10-11-20	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	1340
162627	12-11-20	People management training (leadership basics)	1030

162628	12-11-20	Je deviens le chef de mes anciens collègues	1030
163078	16-11-20	Piloter le changement	4460
61799	17-11-20	Enneagram: level 2 advanced team dynamics	1731
166950	17-11-20	Time Management	1120
166940	19-11-20	Negotiating Skills	1120
162630	19-11-20	L'assertivité dans votre rôle de manager	1030
162742	19-11-20	L'intelligence émotionnelle	1120
166946	23-11-20	Professional Telephone Skills	1120
162788	26-11-20	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1301
166961	27-11-20	Réussir son networking	1300
166958	27-11-20	La communication persuasive	1300
104251	28-11-20	Systemic turning point days	1731
99171	28-11-20	Jours systémiques 'turning point'	1731
166938	30-11-20	Leadership coaching	1120
162827	01-12-20	Techniques de négociations efficaces	1301
166944	01-12-20	Presentation techniques: presenting with impact	1120
166941	02-12-20	Negotiating Skills	online
162823	03-12-20	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	1340
166957	03-12-20	Intelligence émotionnelle -QE	1300
166942	04-12-20	Online Meeting Skills	online
166937	04-12-20	Intercultural Communication & Management	online
166933	10-12-20	Change Management	online



ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
164092	15-09-20	Internalisation, externalisation et transfert d'entreprise	2800
167218	17-09-20	Techniques d'un recrutement et de sélection optimal	1301
164102	28-09-20	Des droits progressifs en matière d'emploi et les droit	2800
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
28715	13-10-20	Interview comportementale	1030
163203	15-10-20	Heures supplémentaires: combinaison de différents systèmes	2800
167203	15-10-20	Négociations syndicales : accepter un accord mutuel	1000
167219	16-10-20	Voitures de société : parlons taxe CO2, ATN et budget	1000
167718	19-10-20	Evoluez vers la fonction de HR Business Partner	1400

L'APPRENTISSAGE

[illegible]

SUR MESURE

[illegible]

LA PERSONNE ADEQUATE AU BON ENDROIT ET AU BON MOMENT : TEL EST L'ENJEU

KRIS BARREZ - ENGIE

Avec la crise du coronavirus, nous avons également adopté Zoom pour les interviews de Stimulearning. Ce n'est pas toujours la méthode d'interview de prédilection de nos interlocuteurs, mais peu à peu, nous commençons tous à en percevoir les avantages. « Parfois, des collaborateurs nous en disent même plus lors d'une réunion virtuelle qu'en face à face », précise Kris Barrez d'Engie. Cela dit, il espère tout de même que nous pourrions bientôt recommencer les rencontres en personne lors d'initiatives inspirantes.

Comment Engie aborde-t-elle la question de l'apprentissage ?

Kris Barrez : « Pour répondre à cette question, je dois d'abord donner un peu de contexte. Née d'un amalgame d'entreprises, Engie emploie plus de 150 000 personnes dans le monde entier. Même s'il existe une politique L&D mondiale au niveau de l'entreprise et que des directives ont été mises en place, je n'oserais pas affirmer qu'il n'y a qu'une seule manière d'aborder l'apprentissage et le développement. Au total, nous avons quelque 24 Business Units, qui assument chacune leurs propres responsabilités en matière de RH et de L&D. Elles mènent leur propre politique dans le cadre L&D global, toujours en phase avec les objectifs d'apprentissage et les besoins de leurs effectifs et clients. Je fais personnellement partie d'un département corporate avec des collaborateurs à Bruxelles et à Paris, qui déploie des formations et des activités de gestion des talents pour les branches Nucléaire et Gestion de projets d'Engie. Les formations spécifiques au secteur nucléaire, nous les organisons nous-mêmes (à l'intention des 10 000 collaborateurs d'Engie concernés) ; et tout ce qui a trait à la gestion de projets, nous l'organisons en collaboration avec notre Engie University. Nous nous efforçons de professionnaliser les collaborateurs de ces départements via des formations et des initiatives plus générales en matière de gestion des talents. Dans ce contexte, ma mission personnelle consiste à placer la personne adéquate au bon endroit et au bon moment, ainsi qu'à lui apporter le soutien nécessaire et à lui faciliter la tâche. Le tout compte tenu des intérêts de l'entreprise et du bien-être du collaborateur même. Ce rôle est très gratifiant car il me permet d'apporter une valeur ajoutée concrète pour toutes les parties, dans une véritable situation « win-win ». Ma curiosité naturelle me pousse à comprendre ce qui anime vraiment nos collaborateurs - à quelque niveau que ce soit - ainsi qu'à les aider à accroître leur connaissance de soi sur ce plan, par exemple via un outil tel qu'Insights. Je ne le considère certes pas comme l'Oracle de Delphes, mais il offre un langage susceptible d'aider les gens à (mieux) se comprendre dans un premier temps, puis à réaliser que les autres ont ou peuvent avoir un état d'esprit différent, et enfin - idéalement - à mieux se connecter entre eux et à mener une interaction constructive. »

Normalement, les centrales nucléaires de Belgique cesseront leurs activités en 2025. Les formations et activités nucléaires ne constituent-elles donc pas, en quelque sorte, une impasse pour Engie ?

Kris Barrez : « Non. Seule la moitié de nos activités nucléaires concerne le marché belge. L'autre moitié dessert des centrales et activités nucléaires en France essentiellement, mais aussi ailleurs. Les investissements dans

des formations pour cette branche de l'entreprise conservent donc toute leur pertinence. Jusqu'il n'y a pas si longtemps, ces formations portaient quasi exclusivement sur l'expertise technique et nucléaire. Mais certaines lacunes au niveau des soft skills nous faisaient parfois perdre de bons éléments. Voilà pourquoi ces formations accordent désormais une importance croissante aux soft skills, à des fins de rétention, en plus des compétences techniques. Notre programme le plus connu - où les jeunes ingénieurs fraîchement recrutés suivent chaque mois, pendant un an, environ une semaine de formation destinée à les faire évoluer d'ingénieur généraliste à ingénieur spécialisé en énergie nucléaire - inclut d'ailleurs non seulement des modules techniques/nucléaires, mais aussi des modules sur la communication, la formulation d'un feed-back, le rendement humain et le leadership. L'objectif est de leur apporter proactivement les aptitudes requises pour réagir correctement aux éventuelles difficultés et trouver des solutions. Nous veillons ainsi à ce que la bonne personne soit ou demeure (rétention oblige) au bon endroit au bon moment. Et ce, autant que possible dans l'intérêt de notre entreprise comme dans l'intérêt de chaque collaborateur individuel. »

D'après vous, quand peut-on dire qu'un apprentissage a porté ses fruits ?

Kris Barrez : « Je veux aider les gens à découvrir personnellement à quel endroit et dans quelle fonction ils peuvent donner le meilleur d'eux-





D'après vous, comment cette période va-t-elle influencer l'apprentissage à long terme ?

Kris Barrez : « La numérisation ne fera pas marche arrière. En même temps, j'espère qu'à un moment donné - peut-être avec un vaccin - nous pourrions revenir à une sorte de nouvelle normalité où nous organiserons à nouveau certaines choses en présentiel. D'une autre manière, probablement. Mais d'après moi, l'éradication pure et simple de l'aspect physique n'est pas une option. J'aime nouer des liens et bâtir une confiance mutuelle de façon personnalisée avec mes collaborateurs. C'est pour cette raison que jusqu'il y a peu, j'étais presque toujours au bureau, et je ne me suis pas précipité sur le télétravail. Contrairement à ce que je pensais, la période du coronavirus m'a toutefois appris que je pouvais aussi instaurer un climat de confiance via des entretiens virtuels. Dans un certain sens, ces derniers rendent même parfois les gens plus accessibles car ils nous en disent plus que lors d'entrevues physiques. Mais

« L'éradication pure et simple de l'aspect physique n'est pas une option. L'être humain est un animal social, et les initiatives permettant de se réunir demeurent nécessaires. »

mêmes tout en profitant d'un bien-être maximal. Parfois, il s'agira d'un rôle nécessitant un apprentissage et parfois, d'une fonction où cette démarche est moins importante. L'objectif est de leur permettre de faire ce choix en âme et conscience et de les soutenir s'ils veulent évoluer. Mais aussi s'ils ne le souhaitent pas. Tant qu'il existe un contrat psychologique équitable avec l'entreprise. L'apprentissage ne doit donc pas être imposé. Dans le meilleur des cas, nous parvenons à mener un dialogue ouvert à ce sujet, mû par une curiosité et une envie de découverte mutuelles authentiques, afin d'aboutir à des choix communs éclairés et à des accords équitables dans un climat de confiance réciproque. Et si, lors d'un tel dialogue, les collaborateurs manifestent leur volonté d'apprendre, ils doivent bénéficier des possibilités requises et d'un soutien suffisant. Qu'il s'agisse d'un parcours formel, d'e-learning, de blended learning, ou même de canaux informels : le principal est de déterminer ensemble la meilleure façon d'effectuer les démarches requises. »

En ce qui concerne les outils : dans quelle mesure avez-vous déjà adopté l'apprentissage numérique ?

Kris Barrez : « De plus en plus, naturellement ! (Il rit.) Par souci d'honnêteté, je me dois d'admettre que nous venons d'un mode d'enseignement plutôt classique, avec des semaines de cours fixes, etc. Mais nous avons déjà fait nos premiers pas dans le numérique avant la crise du COVID-19. Ainsi, par exemple, nous travaillons depuis deux ans avec un MOOC pour notre formation (introductive) à la sécurité nucléaire. Tout collaborateur qui souhaite approfondir le sujet ou y est confronté dans le cadre de son travail peut suivre quatre modules de +/- 2 heures de sa propre initiative. Avant, nous organisions généralement ces cours de façon collective et la formation s'étalait sur deux jours et demi. Face à la crise du COVID-19, nous nous sommes tournés vers des outils tels que Teams pour certaines choses. Mais nous avons tout de même été contraints de reporter une partie de l'apprentissage et de nos programmes de formation au mois de septembre. L'organisation de la reprise dépendra du code de couleur en vigueur à ce moment-là : soit nous travaillerons à un endroit physique (code vert), soit nous devrons opter pour un environnement numérique (code orange ou rouge). Dans ce dernier scénario, nous devrons surtout changer les modalités du travail de groupe, ce qui impliquera également pour nous son lot de découvertes et d'apprentissages. »

aller à la rencontre des gens demeure un aspect important du monde L&D. Nous voulons nous inspirer les uns des autres, et cela ne disparaîtra pas. Les initiatives permettant de se réunir demeureront nécessaires. Pour l'instant, le manque ne se fait pas encore trop ressentir, surtout pour une personne plutôt introvertie telle que moi, mais cela ne saurait tarder. L'être humain est en effet un animal social. Et c'est un facteur non négligeable dans le cadre du L&D. »

Qu'en est-il des compétences et talents de l'avenir ? La crise du coronavirus les a-t-elle changés ?

Kris Barrez : « Au fond, je ne vois pas de ligne de rupture sur ce plan. Les compétences techniques sont ce qu'elles sont. Et en ce qui concerne les soft skills et l'intelligence émotionnelle, la formule de Maier me semble particulièrement pertinente : Efficacité = Qualité x Acceptation. Pour les ingénieurs d'Engie, la qualité revêt une importance cruciale. Elle doit être correcte, surtout dans un contexte nucléaire. Mais si elle n'est pas acceptée par les gens chargés de la mettre en œuvre, le produit fini sera 'nul'. Parfois, il vaut donc mieux perdre un peu en qualité pour faire accepter quelque chose, dans l'optique d'une efficacité accrue et d'un meilleur résultat final. Mais il est fréquent que des problèmes se manifestent à



cet égard et que le processus menant à l'acceptation et à l'enthousiasme ne bénéficie pas d'un encadrement optimal. En ce qui me concerne, promouvoir cet aspect via l'amélioration des soft skills et de l'intelligence émotionnelle sera tout aussi important après le COVID-19. Et l'utilisation de cette formule (mathématique) de Maier rend (même) cela facile à comprendre pour des ingénieurs. Cela dit, le développement compétent et la mise en pratique de cet « aspect d'acceptation » demande souvent bien plus de temps et de soutien. »

Y a-t-il d'autres défis importants en perspective dans le cadre de l'apprentissage ?

Kris Barrez : « Pour commencer, nous allons essentiellement nous concentrer sur l'adaptation de nos programmes afin qu'ils puissent continuer, dans un contexte hybride ou numérique. Nous réfléchissons ensuite à des solutions permettant également de soutenir notre gestion des talents via la technologie numérique. Avant, j'allais à la rencontre des gens. J'étais alors curieux de découvrir leur histoire, et je me donnais le temps et l'opportunité de les écouter. Je dois désormais adapter cette approche à la nouvelle façon d'entretenir des contacts durant cette période. »

Nous terminerons avec la question de Dré Swannet, avec lequel nous sommes également entretenus ce mois-ci. Imaginez la situation suivante : le L&D n'existe plus dans les organisations. Et nous ne produisons plus aucune forme d'enseignement. Comment voyez-vous l'avenir en 2030 ?

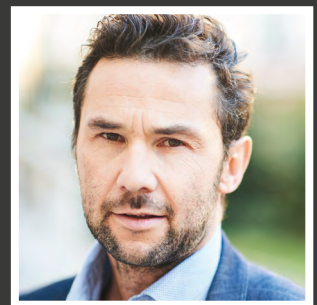
Kris Barrez : « Bien que je fasse partie de la communauté L&D et que je sois absolument convaincu de la valeur ajoutée que nous pouvons apporter à nos organisations, clients et collaborateurs en tant qu'acteurs du L&D, je n'accorde aucun crédit à un scénario catastrophe. Même sans L&D au sein des organisations, j'ai foi en un avenir positif et prometteur pour 2030. En tant qu'acteur du L&D, je préfère adopter une attitude plutôt modeste et remettre sans cesse en question notre valeur ajoutée réelle. En effet, je crois fortement en l'autonomie des gens et des organisations, surtout dans le cadre de l'apprentissage. Et d'après moi, la



théorie de l'évolution selon Darwin ne comporte aucun chapitre sur les organisations L&D (même si je dois avouer ne jamais l'avoir lue). D'une manière ou d'une autre, un système d'auto-apprentissage finira bien par émerger de façon organique afin d'apporter une réponse optimale aux besoins (d'apprentissage) du moment. Je n'ai pas la prétention d'affirmer que ce rôle est exclusivement dévolu à un département L&D. Je fais bien trop confiance aux compétences systémiques de chacun ainsi que des organisations pour apprendre et continuer à se développer malgré les embûches. » ■

PASSEPORT

- › **Fonction ?** HR Development Manager - Engie Corporate
- › **Expérience ?** Sr. HR Partner & Management Development Specialist - Electrabel, Psychologue de sélection - Generale Bank
- › **Études ?** Psychologie du travail - KU Leuven
- › **Quelle est votre devise professionnelle ?** « Avant, j'étais sceptique. Aujourd'hui, je ne sais plus trop », a dit un jour Woody Allen. Cela me correspond assez bien. Si j'étais quelque peu insatisfait de cet aspect de ma personnalité dans le passé, je l'accepte de façon bien plus sereine à présent. Il m'aide à garder une envie sincère de vraiment comprendre les choses, sans vouloir immédiatement juger (voire condamner) et passer à l'action. Tant qu'une telle attitude n'empêche pas d'agir, de continuer à apprendre et de sortir de sa zone de confort, j'y vois désormais plus souvent une force qu'un point d'attention.
- › **Quelle question aimeriez-vous poser au prochain intervenant de notre Entretien ?** Avez-vous des conseils ou des bonnes pratiques à suggérer pour trouver l'équilibre idéal entre le bien-être du collaborateur et celui de l'entreprise, et pour établir un lien de confiance ainsi qu'un contrat psychologique équitable entre les deux ?
- › **Que signifie Stimulearning pour vous ?** Je suis relativement nouveau dans le réseau, mais j'ai été agréablement surpris par son contenu ainsi que par les contacts que j'ai pu y établir. C'est un réseau agréable et intéressant avec une atmosphère ouverte, et pas trop commercial.
- › **Quelle est votre source d'information L&D la plus inspirante ?** Je pense en premier lieu au test Insights Discovery et à leur modèle. Comme je l'ai précisé précédemment, il ne faut pas considérer Insights comme l'Oracle de Delphes et l'appliquer de façon aveugle ou dogmatique. Mais il offre un langage pour une meilleure compréhension de soi et des autres ainsi qu'une meilleure connexion mutuelle. Il y a aussi le livre « Coaching inspirant » de Jef Clement, qui explique de manière simple et intelligible ce que le coaching peut signifier dans la pratique.



162719	20-10-20	La gestion des incapacités de travail : une approche	1300
162723	22-10-20	Saisie et cession de la rémunération	1831
167185	27-10-20	Durée du travail et flexibilité : en phase avec la loi ?	1301
162996	29-10-20	Elections sociales: Atelier pour les présidents de bureau	1030
162997	12-11-20	Elections sociales: Atelier pour les présidents de bureau	1300
167205	16-11-20	Optimiser la rémunération de ses travailleurs avec un pack	1301
162735	17-11-20	L'administration des salaires et du personnel de A à Z	1340
162737	19-11-20	Salaires : aspects sociaux et fiscaux	1340
167192	19-11-20	L'essentiel de la GRH	1301
162984	26-11-20	La douane de A à Z	4460



VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
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
164112	23-10-20	Créer et monter des vidéos professionnelles	1300
164125	29-10-20	La négociation commerciale	1031
162846	17-11-20	Techniques de rédaction claire	1301
163233	19-11-20	Marketing Digital : Initiation et principes de base	1300
163088	25-11-20	Storytelling: l'art de raconter des histoires	1340
163046	26-11-20	Usage professionnel des médias sociaux : formation de base	1120
166962	26-11-20	Service au client et communication axée sur le client	1300
162854	01-12-20	Présenter avec impact - les fondements	1301
166948	02-12-20	Storytelling	1120
167032	07-12-20	Consultative Selling - Sales training	online
162637	08-12-20	Copywriting : devenir un bon copywriter en 8 étapes	1300
163235	10-12-20	Marketing Digital : l'acquisition avancée	1031



ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
167201	11-09-20	Matinées transfrontalières (2): Le point sur les frontaliers	8301
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
167202	18-09-20	Matinées transfrontalières (3): Le point sur les frontaliers	8301
167187	22-09-20	Fin de carrière : crédit-temps, RCC ou pension	1301
167723	22-09-20	Permis de travail pour travailleurs étrangers	8301
162938	24-09-20	Le droit des sociétés et des associations avant	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	2800
167177	30-09-20	COMPACT webinaires d'actualités sociojuridiques	online
167213	30-09-20	PROXY ateliers d'actualités sociojuridiques	online
167724	01-10-20	Voitures de société: tout savoir sur les particularités	8301
167194	01-10-20	L'essentiel du droit du travail luxembourgeois	1301
162522	01-10-20	Comptabilité : formation de base	1340
163186	02-10-20	Mise à jour IPP	2800
167206	08-10-20	Préparez-vous efficacement à l'inspection sociale	1301
167197	08-10-20	L'essentiel sur le droit social	1400
167722	09-10-20	Payroll international - Le détachement (Travailler souvent	8301
167195	12-10-20	L'essentiel sur le calcul salarial : du brut au net	1000
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
167190	15-10-20	Le droit social français concerne aussi les entreprises be	1300
167720	15-10-20	La bonification d'intérêts: Réglementation et mise	8301
167176	19-10-20	CE, CPPT et DS : Négociation au sein des organes	1400
167210	20-10-20	Professionnel Payroll : vos premiers pas	4460
162543	21-10-20	La consolidation des comptes	1301
162895	22-10-20	Elaboration de contrats pour non-juristes	1030
162929	22-10-20	Les prix de transfert en pratique	1030
167207	22-10-20	Professionnel Payroll : vos premiers pas	1332
167198	23-10-20	Lexnews d'Automne	8301
162662	23-10-20	Audit interne de la TVA : check-lists, trucs et astuces	1340
167182	26-10-20	Crédit-temps et congés thématiques : cadre légal	1301
167199	27-10-20	Lexnews d'Automne	8301
164096	29-10-20	La société de management de A à Z	1300
167188	31-10-20	Infosessions RH	online
162977	09-11-20	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	1830
162914	10-11-20	Après les élections sociales: quels sont les droits	1031
167183	10-11-20	Droit social : prenez les commandes de la gestion	1301
167193	12-11-20	L'essentiel du droit du travail	8301
162913	12-11-20	Après les élections sociales: quels sont les droits	1030
167173	13-11-20	Décompte de décembre : corriger, calculer et contrôler	1301
162870	17-11-20	Les travaux comptables de fin d'exercice	2226
167211	17-11-20	Professionnel Payroll : vos premiers pas	4460
167208	19-11-20	Professionnel Payroll : vos premiers pas	1332
167721	19-11-20	La fiche de salaire de A à Z: Fiscalité et sécurité social	8301
162770	20-11-20	La TVA de A à Z	4460
162548	23-11-20	IFRS de A à Z	1030
163414	23-11-20	Mise à jour TVA l'automne	2800
162545	25-11-20	Les opérations de fin d'exercice	1301
167191	26-11-20	Le licenciement en Belgique : règles, coûts et nouveautés	1400
167186	27-11-20	Emploi international : maîtrisez votre payroll	1301
167214	30-11-20	PROXY ateliers d'actualités sociojuridiques	online
167172	30-11-20	Décompte de décembre : corriger, calculer et contrôler	4460
167178	30-11-20	COMPACT webinaires d'actualités sociojuridiques	online
162523	01-12-20	Comptabilité : formation de base	1831
167719	01-12-20	Fin de carrière: La pré-retraite	8301
167174	03-12-20	Vacances annuelles : les règles pour un calcul correct	4460
167171	07-12-20	Décompte de décembre : corriger, calculer et contrôler	1000
162899	10-12-20	Actualité en droits de succession	1030



INFORMATIQUE ET MÉDIAS

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
116583	14-09-20	Itil® 4 foundation & examen	1050
116588	21-09-20	Dasa devops fondamentaux	1050
116597	21-09-20	Iso-iec 27001 foundation	1050
116576	24-09-20	Iso-iec 27001 practitioner	1050
123499	05-10-20	Istqb foundation in software testing	1050
116570	06-10-20	Oceb2 business process management-fundamental level	1050
163126	06-10-20	Ms Power BI de A à Z	1120
163090	13-10-20	Excel Experience Day 2020	1120
116603	22-10-20	Bpmn - business process model & notation	1050
116579	26-11-20	Istqb® agile tester foundation	1050



TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
93182	19-10-20	Prince2® agile foundation	1050
93183	07-12-20	Dasa devops fondamentaux	1050