

# APPRENDRE & SE DEVELOPPER

JOURNAL DES FORMATIONS 15ÈME ANNÉE 53ÈME ÉDITION

CE MAGAZINE GRATUIT PARAIT 4 FOIS PAR AN  
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA  
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE  
EN FRANÇAIS  
ÉDITION : JUIN 2021

cheerstalent



PAGE 8

**DEVENIR UNE  
ORGANISATION  
APPRENANTE VIA  
LE COACHING ET  
L'EMPOWERMENT**

WIM VAN ROY

PAGE 12

**THINKING BIG ABOUT  
THE ROLE OF LEARNING  
IN ORGANIZATIONS**

A CONVERSATION WITH NIGEL PAINÉ

# Tout nouveau chez SD Worx : découvrez nos e-learnings !



- ✓ Apprenez à votre rythme, où et quand vous le souhaitez
- ✓ Sur la base de textes, d'animations, de fragments vidéo ou audio, d'exemples et d'exercices
- ✓ Des sujets liés au droit social et au payroll

Pour plus d'info, consultez [www.sdworx.be/e-learning](http://www.sdworx.be/e-learning)



## AGORIA ACADEMY

Offre de services : formations collectives, inhouse et en ligne

### Thématiques

- Digital : Digital safary, 5G, Cybersecurity, Intelligence artificielle
- Industrie 4.0 : Les 7 transformations de l'industrie du futur
- Human Capital and Education: Manager 3.0., Process communication, Législation sociale, Employer branding, Conseiller en prévention
- Finance et régulations : Finance pour non financier, Cash & Risk Management, GDPR, Douane
- Sales&Marketing : Social selling, Négociation, Effective selling

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



# QUE SE PASSERA-T-IL APRES LE CORONAVIRUS ?

C'est une question qui nous occupe énormément en tant que spécialistes du L&D. Allons-nous retourner à l'ancienne normalité, ou bien l'apprentissage en ligne va-t-il se maintenir ? Allons-nous opter à l'avenir pour un apprentissage hybride et, dans l'affirmative, quelle forme prendra cet apprentissage ?

Vous retrouverez ces questions et leurs réponses dans l'enquête **Tendances en matière d'apprentissage et de développement dans les organisations**, que nous publions déjà pour la 16e fois en Belgique en collaboration avec le Groupe Epsilon.

Pour l'édition 2021, nous travaillons aussi en étroite collaboration avec la commission L&D de Federgon, qui assurera également la distribution de notre questionnaire à ses membres actifs dans le L&D et qui fera en sorte que les résultats de cette enquête parviennent plus facilement aux décideurs au sein des pouvoirs publics belges. Du fait de Federgon, nous ajoutons à cette enquête des questions relatives à la participation aux formations, à la culture de formation et au rôle des décideurs. Le questionnaire inclut en outre des questions concernant les facteurs déterminants dans l'achat de formations ainsi que des questions relatives aux méthodes d'apprentissage.



Prestataires

Mais sans répondants, nous ne pouvons obtenir de matériel. C'est pourquoi nous vous demandons à nouveau votre soutien en 2021. Un questionnaire spécifique est prévu pour les conseillers et formateurs et prestataires externes de formations et développement, ainsi qu'un autre destiné aux responsables RH et professionnels internes qui s'occupent de la formation et du développement des compétences. Ces deux sondages sont aussi accessibles sur [sondage.stimulearning.be](http://sondage.stimulearning.be).



Internes

Vous recevezrez les résultats cet été. Les autres résultats seront dévoilés sur la page centrale de l'édition du 10/09 de ce magazine. En outre, les membres de Stimulearning et Epsilon recevront une infographie (un poster de 70 x 50 cm) par la poste. Enfin, nous organiserons un évènement en collaboration avec Federgon. Un panel d'experts s'assurera d'apporter un éclairage qualitatif aux données quantitatives.

Le **benchmark L&D** est une nouveauté de l'enquête 2021. Nous comparerons vos réponses individuelles à une moyenne, ce qui vous permettra de comparer votre propre organisation aux autres organisations belges. Cette caractéristique supplémentaire vous permettra de connaître et de trouver votre place dans le paysage des formations en tant que fournisseur de solutions L&D, ou d'apprécier votre rôle de business partner en tant que corporate academy. Avec ce benchmark, vous disposerez d'une référence complète et pratique pour définir, préciser ou revoir votre propre stratégie. Le benchmark L&D vous aidera à poser les bonnes questions, pour y répondre ensuite avec votre équipe et avec vos parties prenantes. Nous nous ferons un plaisir de vous rendre visite pour un échange d'idées sur ce thème.

**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

**formations-entreprises.be**



## FORMATIONS INTER-ENTREPRISES



### GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
93153	14-06-21	Itil® 4 specialist: drive stakeholder value	1050
116558	14-06-21	Prince2® foundation & examen	1050
79489	14-06-21	Scrummaster fundamentals & exam	1050
123501	14-06-21	Business analysis fundamentals	1050
163668	15-06-21	PRINCE2® Foundation + Exam	1830
163761	15-06-21	Supervision personne de confiance : les interventions info	1300
116579	16-06-21	Exin bcs business analysis foundation	1050
93115	17-06-21	Prince2® practitioner & examen	1050
163494	17-06-21	Lire et interpréter un bilan : suite de la formation	4020
163487	21-06-21	Certified Ethical Hacking + Exam	9300
163877	21-06-21	Certified ScrumMaster	1030
163657	24-06-21	La gestion de projet : Le Change Management	1030
116593	28-06-21	Agile pm foundation & exam	1050
163521	29-06-21	Business Case Calculation : analyse et sélection	4020
163896	29-06-21	Certified Scrum Product Owner	9051
163989	06-07-21	Négocier avec les syndicats	1031
116561	12-07-21	Prince2® foundation & exam	1050
170666	19-08-21	Summerclass l&d: are we here to train people or to help	8200
163772	24-08-21	Personne de confiance : formation de base	1030
163992	26-08-21	Certified Human Capital Management® : module Well@Work	1120
163879	26-08-21	Certified ScrumMaster	3001
170667	26-08-21	Summerclass unlock employees potential through meaning	8200
163663	30-08-21	PRINCE2® Foundation and Practitioner + Exams - short track	1030
163648	03-09-21	Project Management Methodology according to the PMBoK®	1982
163897	06-09-21	Certified Scrum Product Owner	1982
163669	07-09-21	PRINCE2® Foundation + Exam	3001
163535	07-09-21	Concepts financiers et économiques pour non-financiers	4020
163505	07-09-21	Planifier et budgeter	4020
163999	07-09-21	Sélection et recrutement : formation de base certifiée	1000
163998	09-09-21	La gestion des compétences	1031
163901	09-09-21	Audit : formation de base	1031
116567	13-09-21	Msp foundation	1050
163441	13-09-21	Agile Project Management® (Foundation certificate + exam)	9300
163782	14-09-21	Gestion administrative pour le conseiller en prévention	1300
164003	14-09-21	Certified Human Capital Management®: module Chief happiness	1120
163849	15-09-21	Gestion financière pour non-financiers	1120
163447	15-09-21	Agile Project Management® (Practitioner certificate + exam)	9300
116568	15-09-21	Msp practitioner	1050
64195	15-09-21	Open borders mba	4700
163785	16-09-21	Le management des comportements responsables en matière	1301
163787	21-09-21	Supervision personne de confiance : déontologie et secret	4460
163880	27-09-21	Certified ScrumMaster	2800
163740	28-09-21	Facility management de A à Z	4020
164069	30-09-21	Formation de base auditeur interne selon ISO 19011:2018	4020
163742	04-10-21	Techniques contractuelles : aspects juridiques des achats	4020
163927	04-10-21	Audit opérationnel	1340
163881	05-10-21	Certified ScrumMaster	3500
163878	05-10-21	Comment lire et interpréter un bilan ?	1340
164019	06-10-21	La GRH : formation de base	1031
164022	07-10-21	Train the trainer : formation de base	1030
164071	07-10-21	Mise en place et application de l'ISO 45001:2018	1031
163749	07-10-21	Mini MBA: Masterclass en management et gestion	1340
163834	12-10-21	Climat intérieur	1030
163655	12-10-21	La gestion de projet pour non-spécialistes	1030
163522	14-10-21	Business Case Calculation : analyse et sélection	1340
163836	14-10-21	Ergonomie pour le conseiller en prévention	1030
163952	18-10-21	Diagnostic financier de l'entreprise	1031

163644	18-10-21	PRINCE2® Agile Foundation (+ Exam)	1982
164027	18-10-21	L'accord-cadre en matière de marchés publics	1340
164050	19-10-21	Federgon Basic certified Recruiter: Examen	1000
164100	19-10-21	IREB® Foundation Certification Training	3001
163938	19-10-21	Audit dans le secteur public	7000
163737	20-10-21	Masterclass Gestion Financière	7000
164028	25-10-21	Les responsabilités-clés du responsable de formation	1120
164029	25-10-21	Recrutement et sélection : techniques d'entretien	4020
164030	26-10-21	Certified Human Capital Management® : module HR Analytics	1030
163898	26-10-21	Certified Scrum Product Owner	1982
163499	27-10-21	ITIL® Foundation in IT Service Management + Exam	1120
164033	08-11-21	Négocier avec les syndicats	4020
163517	09-11-21	La gestion des débiteurs dans la pratique	1301
164035	10-11-21	Négocier efficacement dans le cadre d'un marché public	1340
163646	15-11-21	PRINCE2® Agile Practitioner (+ exam)	1982
163509	16-11-21	Certified Ethical Hacking + Exam	1982
163495	16-11-21	Lire et interpréter un bilan : suite de la formation	1340
163512	18-11-21	Comment élaborer un business case efficace ?	4020
163882	18-11-21	Certified ScrumMaster	3010
164043	18-11-21	Analytique RH : la base d'une gestion stratégique	1340
164045	18-11-21	Marchés publics de A à Z	1031
163650	19-11-21	PMP®-CAPM® Exam Preparation Course	1982
163443	22-11-21	Agile Project Management® (Foundation certificate + exam)	1982
163853	22-11-21	Contrôle de gestion de A à Z	1031
163666	23-11-21	PRINCE2® Practitioner + Exam	1120
163658	23-11-21	La gestion de projet : Les aspects interpersonnels	1031
163449	24-11-21	Agile Project Management® (Practitioner certificate + exam)	1982
163514	25-11-21	Stratégie: de la conception à la mise en oeuvre	4020
164074	25-11-21	Analyse fonctionnelle de A à Z	1340
164053	26-11-21	Etablir des cahiers spéciaux de charges pour marchés	1340



### COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
167109	16-06-21	Online Meeting Skills	online
168368	17-06-21	Diriger en coachant	1030
167163	22-06-21	Intercultural Communication & Management	online
163272	22-06-21	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1030
168358	23-06-21	Communication workshop	online
163420	24-06-21	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	1340
163303	01-07-21	L'intelligence émotionnelle	4460
163290	19-08-21	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	1120
170656	24-08-21	Apprendre à s'affirmer	1300
163338	26-08-21	Techniques de négociations efficaces	4460
168612	27-08-21	Gestion du temps	1030
168610	30-08-21	Train the trainer	1982
168624	30-08-21	Leadership coaching	online
168634	07-09-21	Réussir son networking	1030
163304	09-09-21	L'intelligence émotionnelle	1120
163320	21-09-21	Mind Mapping®	1340
163273	23-09-21	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1300
164014	01-10-21	Piloter le changement	1031
164018	01-10-21	People management (formation au leadership)	4460
164057	05-10-21	L'assertivité dans votre rôle de manager	1030
163379	06-10-21	Self-Coaching	1340
163348	07-10-21	Influencer et convaincre	1030
168622	12-10-21	Camera Training	online
164046	13-10-21	Je deviens le chef de mes anciens collègues	1030
168365	14-10-21	Time Management	1982
163421	19-10-21	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	1031

# TOP 10 FORMATIONS ENTREPRISES

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

- 1 EXCEL** NCOI Learning / Quality Training
- 2 TIME** Expert Academy / NCOI Learning
- 3 TEAM** Learnia / NCOI Learning
- 4 VENTE** Cameleon Business Training / NCOI Learning
- 5 COACH** Expert Academy / NCOI Learning
- 6 INDESIGN** Catena Company
- 7 ADOBE** Catena Company
- 8 FEEDBACK** Expert Academy / NCOI Learning
- 9 MICROSOFT** Learnia / NCOI Learning
- 10 STRESS** Expert Academy / Frajlick Campus / NCOI Learning

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
163498	19-10-21	Faites coller vos arguments : travaillez votre pitch!	1830
163325	19-10-21	Networking : nouer les bons contacts professionnels	1120
51731	21-10-21	Actp certified coaching level 1 & 2	1731
168363	28-10-21	Presentation techniques: presenting with impact	1982
164036	10-11-21	People management training (leadership basics)	1030
163291	15-11-21	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	1031
163305	18-11-21	L'intelligence émotionnelle	1300
168625	18-11-21	Masterclass Leadership and People Management	1982
168627	22-11-21	Presenting online	online
168611	23-11-21	Atelier en Communication	1030
168664	24-11-21	Intercultural Communication & Management	2018
168632	25-11-21	Media training	1030
163274	25-11-21	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1340



## ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
163763	17-06-21	La législation sociale en Belgique : formation de base	4020
168062	27-09-21	Optimiser la rémunération de ses travailleurs avec un pack	1000
163828	28-09-21	Flexibilité et mobilité: en avant, toute	1030
163779	05-10-21	Saisie et cession de la rémunération	1340
168081	11-10-21	Durée du travail et flexibilité : en phase avec la loi ?	1400
169190	14-10-21	Voitures de société : parlons taxe CO2, ATN et budget	1400
170460	18-10-21	Evoluez vers la fonction de HR Business Partner	1000
168243	18-10-21	Livestreaming RH : Communication	online
163841	21-10-21	La gestion des incapacités de travail : une approche	4020
169102	15-11-21	L'essentiel de la GRH	1400
168232	16-11-21	Négociations syndicales : accepter un accord mutuel	1000
164089	16-11-21	L'administration des salaires et du personnel de A à Z	1830
163855	17-11-21	La législation sociale en Belgique : formation de base	1120
163732	18-11-21	La douane de A à Z	1031
168888	22-11-21	Techniques d'un recrutement et de sélection optimal	1400



## VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
163236	16-06-21	Marketing Digital : l'acquisition avancée	4460
163410	18-06-21	Visual storytelling : votre message en images	1031
163360	21-06-21	Rédiger des rapports structurés et concis	1031
163981	24-06-21	Élaborez votre plan de communication en 1 jour	1030
163300	06-09-21	Courriers orientés clients	4460
163373	09-09-21	Presentation skills in English	9300
164013	30-09-21	Fondements de la vente : formation de base pour commerciaux	1120
164020	08-10-21	Développez vos compétences en communication interne	1340
163377	12-10-21	Ecrire pour le Web	1340
163313	19-10-21	Déchiffrez les codes du langage corporel	4460
163257	19-10-21	Le marketing pour non-spécialistes	1340
163375	20-10-21	Présenter avec impact - les fondements	1030
163403	21-10-21	Parler en public - pour orateurs expérimentés	1030
163392	15-11-21	Storytelling: l'art de raconter des histoires	1031
163362	16-11-21	Techniques de rédaction claire	1120
168609	17-11-21	Consultative Selling - Sales training	2600
168359	22-11-21	LinkedIn Training	online



## ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
168304	17-06-21	La fiche de salaire de A à Z: Fiscalité et sécurité social	8301
168005	22-06-21	Professionnel Payroll : vos premiers pas	4460
168011	24-06-21	Professionnel Payroll : vos premiers pas	online
167217	30-06-21	PROXY ateliers d'actualités sociojuridiques	online
167869	26-08-21	L'essentiel sur le droit social	1000

# L'APPRENTISSAGE

	TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE •	FORMATIONS EN LANGUES •	ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION •	VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION •	INFORMATIQUE ET MÉDIAS •	ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ •	ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE •	COMPÉTENCES EN GESTION •	GESTION •
	4 YOU Consulting 1082 Bruxelles - +32 497 45 82 44 cathy.vanliempt@4youconsulting.be - www.4youconsulting.be	• • • • • •							•
	Agoria 1030 Bruxelles / +32 2 706 78 00 academy@agoria.be / www.agoria.be	• • • •						• •	•
	AMVR 3220 Holsbeek / +32 16 62 35 22 info@amvr.be / www.amvr.be	• • •						•	
	Attentia 1082 Bruxelles - +32 2 526 86 44 academy@attentia.be - www.attentia.be				• •			•	
	Cameleon Business Training 1930 Zaventem - +32 2 266 89 99 info@cameleontraining.be - www.cameleontraining.be	• • •						•	
	ElaN Learning 3550 Heusden-Zolder - Tel +32 11 79 05 28 cathydeceuster@elanlearning.com   www.elanlearning.com	• •						•	•
	Expert Academy 2018 Anvers / +32 3 235 32 49 info@expertacademy.be / www.expertacademy.be	• • •						•	
	Febelfin Academy 1210 Bruxelles - +32 2 507 69 61 info@febelfin-academy.be - www.febelfin-academy.be	• •						• • • •	•
	Flowsparks 9000 Gand - +32 9 265 74 74 info@flowsparks.com - www.flowsparks.com							• • • •	•
	FranklinCovey 2800 Malines - + 32 2 719 02 15 info@franklincovey.be - www.franklincovey.be	• • •							

# SUR MESURE

		TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE •
		FORMATIONS EN LANGUES •
		ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION •
		VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION •
		INFORMATIQUE ET MÉDIAS •
		ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ •
		ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE •
		COMPÉTENCES EN GESTION •
		GESTION •
 <b>HRD Academy</b> for talent development	HRD Academy 9080 Beervelde - +32 9 336 31 64 info@hrdacademy.be - www.hrdacademy.be	• • •
 <b>Hummus</b> THE ART OF DEEP DEMOCRACY	Hummus 2800 Malines / +32 473 79 19 95 info@deep-democracy.be / www.deep-democracy.be	• • •
 Institute of NeuroCognitivism	Institute of NeuroCognitivism 1040 Bruxelles - +32 2 737 74 80 incbelgique@inc-eu.team - www.neurocognitivism.com	• • •
 <b>LEARNIA</b> Partners in efficient learning	Learnia 2550 Kontich - +32 3 450 71 35 info@learnia.be - www.learnia.be	• • •
 NCOI LEARNING	NCOI Learning 2800 Malines - +32 15 79 16 40 contact@ncoi.be - www.ncoi.be	• • • • • • •
 <b>QUALITY TRAINING</b>	Quality Training 1180 Uccle - +32 2 331 46 66 marie@qualitytraining.be - www.qualitytraining.be	• • •
 ROEM RETURN ON EXPECTATION MEASUREMENT	ROEM 8200 Bruges - +32 486 65 51 81 info@bedrijfopleidingen.be - www.roem.be	•
 <b>sdworx</b> Result driven HR	SD Worx Learning 1435 Mont-Saint-Guibert - +32 78 15 90 24 learning@sdworx.com - www.sdworx.be-learning	• • •
 THE TIPPING POINT    Building the skills for today and tomorrow	The Tipping Point 2800 Malines - +32 15 68 26 10 info@thetippingpoint.be - www.thetippingpoint.be	• • •
 <b>tinQwise</b>	TinQwise 2000 Anvers - +32 477 59 73 91 kristin@tinewise.be - www.tinewise.be	• • • • • • • •

# DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE VIA LE COACHING ET L'EMPOWERMENT

**WIM VAN ROY - LA LORRAINE BAKERY GROUP**

Trop vieux pour apprendre ? Wim Van Roy n'y croit pas. Depuis son arrivée chez La Lorraine Bakery Group, il travaille à plein régime pour faire de la plus grande boulangerie industrielle de Belgique une organisation apprenante. Il s'intéresse beaucoup aux nouvelles formes d'apprentissage, mais aussi au concept qui, selon lui, est le fondement même du L&D : l'interaction.

**Vous ne travaillez pas encore depuis très longtemps dans l'entreprise, mais vous débordez d'enthousiasme. Comment l'expliquez-vous ?**

Wim : « Après plus de 20 années passées chez mon employeur précédent, Etex/Eternit, je suis arrivé chez La Lorraine Bakery Group (LLBG) en janvier 2019. Et c'est vrai que je m'y sens parfaitement à ma place, notamment parce que je ressens une très bonne dynamique. Y compris dans mon domaine de spécialisation. LLBG est une entreprise familiale dirigée actuellement par la troisième génération. Nous existons en effet depuis plus de 80 ans. Notre CEO est aussi un membre de la famille, et cela fait une très grande différence. Nous enregistrons un chiffre d'affaires de 840 millions d'euros (en 2019), et nous avons connu une forte croissance ces 15 dernières années - plus de 10 % par an la plupart des années. Même en 2020, et malgré la pandémie, nous nous en sommes relativement bien sortis. La dynamique que j'évoquais à l'instant n'y est pas étrangère. Nous avons défini 5 valeurs qui, en fait, ne sont affichées nulle part en évidence sur nos sites. Mais on les ressent quand on visite l'organisation. C'est magnifique, et c'est lié de près à notre approche du leadership. »

**Quel est votre rôle précis au sein de l'organisation ?**

Wim : « Je me charge de tout ce qui a trait au talent, et le L&D en fait

partie. L'un de mes collègues se charge de l'aspect « Comp & Bens » des ressources humaines. Nous travaillons ensemble la politique RH, les processus, et nous mettons tout cela en œuvre via les training managers des différents pays. Notre organisation compte plus de 4 000 collaborateurs, dont la plupart en Belgique et le reste principalement en Europe orientale et en Turquie. Nos produits sont vendus dans plus de 25 pays. »

**Ces dernières années, l'entreprise a fait de grands pas en avant en matière de L&D. Pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet ?**

Wim : « Jusqu'il y a deux ans, les ressources humaines se chargeaient principalement de la gestion des salaires et de l'administration du personnel. Il y avait évidemment des formations et des initiatives liées au talent, mais tout se faisait de manière ad hoc. Ma mission était de structurer les formations sous la forme d'une académie. À cela s'ajoutent évidemment toutes les formations obligatoires en lien avec HACCP, la sécurité... Notre LLBG Academy est à présent opérationnelle. Elle repose sur trois piliers ou « facultés » : culture et leadership, produit et innovation, et innovation continue. Nous avons déjà élaboré au moins un programme pour chacune de ces facultés. En ce qui concerne le leadership, il existe un module spécifique pour les trois niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Nous proposons par exemple une introduc-



tion au people management pour les personnes qui deviennent cadres pour la première fois, ou encore un programme consacré au type de leaders que nous souhaitons pour LLBG (le coaching et l'empowerment jouent un rôle important dans cette optique). Pour la faculté « produit et innovation », il y a « Le monde du pain », une formation d'une demi-journée dans l'une de nos boulangeries d'essai, lors de laquelle nous plongeons chaque collaborateur dans le monde du pain, notre catégorie de produits la plus importante. Nous organiserons prochainement une formation similaire pour les ouvriers, dans un camion aménagé en mini-boulangerie d'essai et qui visitera nos principaux sites. En ce qui concerne le troisième pilier, l'amélioration continue, nous nous occupons surtout de gestion de projets. Cela correspond parfaitement à la professionnalisation de notre organisation dans son ensemble. »

avoir énormément de discipline pour suivre ces formations jusqu'au bout. Attention, je crois en l'e-learning, mais dans un format mixte ou hybride qui préserve un contact entre le formateur et les apprenants. Cette interaction est, selon moi, le concept essentiel en L&D. Il faut absolument conserver ce contact. Et c'est peut-être pour cette raison que notre offre numérique se fait un peu plus attendre : nous cherchons l'approche optimale pour assurer cette interaction. Nous travaillons actuellement à des trajets d'apprentissage proposant par exemple une vidéo suivie d'un e-learning, d'une séance de coaching par un parrain/une marraine ou un supérieur hiérarchique, puis d'une séance de travail avec d'autres personnes. Je pense que la pandémie a aussi montré que les gens en ont assez de travailler seuls derrière leur PC. »

## « La pandémie a aussi montré que les gens en ont assez de travailler seuls derrière un écran. »

### Dans quelle mesure l'académie intègre-t-elle l'apprentissage numérique ?

Wim : « L'Académie a été créée principalement sous une forme physique, mais, dès le début de l'année 2020, nous savions qu'il faudrait travailler à un volet numérique. C'est pourquoi nous avons lancé un projet consacré à l'apprentissage numérique, dans lequel nous avons réfléchi à la création d'un LMS et à la façon de proposer notre contenu à nos collaborateurs par voie numérique. Ce projet est aujourd'hui presque terminé. Notre LMS est opérationnel et, vers la fin de l'année 2021, nous comptons pouvoir proposer nos premiers modules d'e-learning aux employés. Nous étudions aussi la façon de proposer sous forme numérique toutes les formations imposées par la loi pour nos ouvriers. La pandémie a évidemment accéléré les choses. Nous avons d'abord pensé qu'il faudrait interrompre toutes nos formations, mais nous sommes rapidement passés à des webinaires, concernant par exemple l'outil pour réunions virtuelles. Nous avons ensuite développé des formations en leadership hybrides : une partie sous forme de webinaires et une partie en très petits groupes. Ceci étant, je ne crois pas en un apprentissage 100 % en ligne. Je sais que les participants doivent

### Comment décririez-vous votre vision générale de l'apprentissage ?

Wim : « L'Académie a pour devise "Never stop learning, because life never stops teaching". Voilà l'essentiel pour moi. On ne peut pas décider d'arrêter d'apprendre à un certain âge. On n'est jamais trop vieux. Je pense que nous devons créer une culture qui encourage l'apprentissage. Une organisation apprenante, pour utiliser un terme à la mode. Telle doit être notre ambition. L'objectif est de permettre à nos collaborateurs de se développer en leur proposant des défis et des opportunités, pour qu'ils puissent évoluer vers un autre rôle ou continuer d'apprendre dans leur rôle actuel. Nous y travaillons étape par étape. Nos fournisseurs de formations nous disent régulièrement que nos collaborateurs sont des « éponges », qu'ils ont envie d'apprendre et sont avides de nouvelles connaissances. C'est très agréable à entendre. Et cela me permet d'espérer que, pas à pas, nous arriverons à créer cette organisation apprenante. »

**Peut-être est-ce lié aussi à vos valeurs ? L'une de ces valeurs, par exemple, est l'esprit d'entreprise. Est-ce que cela n'est pas de toute façon une source de motivation ?**



Cette image a été prise avant la période de Corona.

Wim : « C'est vrai, l'esprit d'entreprise est l'une des valeurs qui caractérisent notre organisation, tout comme l'innovation d'ailleurs. Mais il y en a d'autres : le bon sens, le pragmatisme, la passion partagée (pour les produits et pour la collaboration), l'appropriation et la responsabilité. Nous attendons de chacun qu'il exerce sa fonction de la même façon qu'il/elle tiendrait son ménage, en appliquant les mêmes principes. Nous y travaillons via le coaching et l'empowerment dans la faculté de leadership. L'objectif ultime, selon nous, est d'autonomiser au maximum nos collaborateurs. Il faut leur donner les moyens nécessaires pour faire leur travail, mais aussi la liberté d'en faire plus. Une dernière valeur est le respect des personnes, du produit et de la planète. »

## « Le L&D n'est pas une île. C'est une démarche liée à de nombreux autres processus en matière de talents. »

Et cela nous amène à la question des personnes que nous avons interviewées précédemment : tout le monde aspire évidemment à l'appropriation (ownership) et à la responsabilité au travail, mais comment mettre ces principes en pratique à tous les niveaux ? Est-ce que vous proposez aussi des formations pour cela, et comment ?

Wim : Cet aspect est abordé dans tous nos trajets de leadership. C'est une extension du leadership situationnel. Il faut savoir quel type de leadership utiliser selon le contexte. Mais nous sommes convaincus de la nécessité de former et de transformer nos managers en coaches. C'est, là aussi, un travail de longue haleine. On parle souvent aujourd'hui de « leadership authentique ». Un leadership basé sur ses propres talents, sur sa propre personnalité, c'est une bonne chose. Mais si cette « authenticité » consiste à se comporter comme une personne autoritaire, cela ne cadre évidemment pas avec le leadership authentique. Il transforme cette attitude en un leadership de coaching et d'autonomisation. Cela demande beaucoup de travail, mais nous y arrivons petit à petit. Plusieurs personnes ont déjà accompli ce trajet, et le feed-back

que nous recevons est qu'elles ont eu un déclic. Cette nouvelle attitude n'est pas pour autant acquise définitivement, un coaching permanent reste nécessaire. Mais c'est la voie que je compte suivre jusqu'à ma pension, et la mission que transmettrai à mon successeur. »

### Quelles compétences, quels talents sont importants selon vous pour l'avenir ?

Wim : « Nous nous sommes aussi posé cette question l'année passée. Le L&D n'est pas une île, c'est une démarche liée à de nombreux autres processus en matière de talents. En tant que responsable L&D, je ne peux rien faire si je ne sais pas de quelles compétences nous aurons besoin à l'avenir ni à quel point nos collaborateurs les maîtrisent. La pandémie m'a donné l'occasion de me plonger dans cette thématique. L'année dernière, nous avons rédigé un dictionnaire des compétences de LLBG. Ce dictionnaire traduit nos valeurs, nos compétences et notre modèle de leadership en 5 compétences fondamentales que tous les membres de notre organisation doivent posséder et qui seront essentielles selon nous au cours des années à venir : l'orientation vers l'action, la collaboration, le développement de soi, la communication efficace et l'orientation client. Pour les cadres moyens et supérieurs, nous avons aussi défini des compétences tactiques, stratégiques et de leadership. Les compétences techniques sont définies par domaine. En ce qui concerne ces compétences, il nous semble primordial de partager les meilleures pratiques afin d'apprendre les uns des autres au lieu de devoir chaque fois réinventer la roue. La création de réseaux gagne donc encore plus en importance. »

### Qu'aimeriez-vous réaliser en matière de L&D au cours des deux ou trois ans à venir ?

Wim : « L'un de mes grands objectifs est de développer une plateforme d'apprentissage numérique. Nous devons offrir à nos collaborateurs une plateforme qui leur permette d'accéder facilement aux formations. Nous voulons aussi poursuivre le développement de l'académie physique. Je rêve de me trouver à nouveau dans une salle de réunion pour permettre à des personnes de travailler ensemble. J'espère revenir à ce qui était une évidence avant le coronavirus. Parce que cela me manque vraiment. L'un ne va pas sans l'autre. Il faut que les gens puissent se parler directement, l'aspect humain reste très important dans notre domaine. Les jeux de rôle ne fonctionnent jamais aussi bien qu'en face à face. Et, dernier point, mais non des moindres, je souhaite aussi intégrer les différents processus en matière de talents. » ■

### PASSEPORT

- › **Fonction ?** Group talent manager - La Lorraine Bakery Group sa
- › **Expérience ?** Corporate L&D manager & group HRIS manager - Etex, L&D-manager - Eternit
- › **Études ?** Docteur en chimie - Université d'Anvers
- › **Votre devise professionnelle en quelques mots ?** Je me retrouve entièrement dans notre vision de l'apprentissage, à savoir : « Never stop learning, because life never stops teaching ».
- › **Source d'information L&D qui vous inspire le plus ?** LinkedIn. Je suis mes collègues, différentes pages, des influenceurs... Et j'en apprends le plus possible sur ma spécialité.
- › **Que signifie le Stimulearning pour vous ?** Une source d'inspiration que j'utilise sans doute trop peu par manque de temps. Mais le fait de lire les publications, même en diagonale, me donne toujours de nouvelles idées.
- › **Quelle question avez-vous pour notre prochain invité, Colruyt ?** Comment assurez-vous le déploiement homogène, cohérent et efficace d'une culture, de valeurs et de formations vers tous les magasins différents ?



163678	26-08-21	La TVA de A à Z	4020
168041	13-09-21	L'essentiel sur le calcul salarial : du brut au net	4460
163576	14-09-21	Comptabilité : formation de base	1340
163581	15-09-21	Comptabilité : de l'initiation à la maîtrise - en 10 jours	1150
168040	21-09-21	Droit social : prenez les commandes de la gestion	4460
163605	23-09-21	IFRS de A à Z	4460
163710	23-09-21	Le droit des sociétés et des associations après la réforme	1340
168042	30-09-21	COMPACT webinaires d'actualités sociojuridiques	online
168043	30-09-21	PROXY ateliers d'actualités sociojuridiques	online
163694	05-10-21	Liquidation de société en Belgique	4460
163583	07-10-21	La consolidation des comptes	1120
163709	12-10-21	Les prix de transfert en pratique	1301
163698	13-10-21	Elaboration de contrats pour non-juristes	4460
169197	14-10-21	Le droit social français concerne aussi les entreprises	1000
163689	18-10-21	La refacturation des frais	4020
163676	19-10-21	Audit interne de la TVA : check-lists, trucs et astuces	1030
168149	21-10-21	Maladie, maternité et reprise progressive	1000
168157	25-10-21	Crédit-temps et congés thématiques : cadre légal et nouveau	1400
168159	26-10-21	Préparez-vous efficacement à l'inspection sociale	1000
168160	26-10-21	Professionnel Payroll : vos premiers pas	4460
168165	26-10-21	Professionnel Payroll : vos premiers pas	1332
164097	26-10-21	La société de management de A à Z	4460
168876	08-11-21	Droit social : prenez les commandes de la gestion	1400
163672	09-11-21	La déclaration TVA de A à Z	1120
163662	15-11-21	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	1830
163679	18-11-21	La TVA de A à Z	1120
168252	18-11-21	L'essentiel du droit du travail luxembourgeois	1400
168883	22-11-21	L'essentiel sur le droit social	1400

168884	23-11-21	Professionnel Payroll : vos premiers pas	4460
168886	23-11-21	Professionnel Payroll : vos premiers pas	1332
168871	23-11-21	Décompte de décembre : corriger, calculer et contrôler	4460
163577	23-11-21	Comptabilité : formation de base	4460
170459	24-11-21	Décompte de décembre : corriger, calculer et contrôler	online
163586	25-11-21	Les opérations de fin d'exercice	1030
168878	26-11-21	Emploi international : maîtrisez votre payroll au-delà	1301



## INFORMATIQUE ET MÉDIAS

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
96171	16-06-21	Togaf level 1	1050
116547	16-06-21	Togaf level 1 & level 2	1050
116605	01-07-21	Scrum product owner	1050
63481	05-07-21	Itil® 4 specialist : high-velocity it (hvit)	1050
116597	25-10-21	Iso-iec 27001 foundation	1050
116576	28-10-21	Iso-iec 27001 practitioner	1050



## TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
93183	21-06-21	Dasa devops fundamentals	1050

**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**



# THINKING BIG ABOUT THE ROLE OF LEARNING IN ORGANIZATIONS

## A CONVERSATION WITH NIGEL PAINE

Nigel Paine is a workplace learning expert and a change-focused leader. As a strategic thinker, he motivates, leads and drives organizations forward to deliver business and training objectives. In his books and articles, he re-examines learning organizations and learning culture.

In the introduction of your book “Workplace learning: How to build a culture of continuous employee development”, you mention that it was written out of a sense of frustration. Learning culture seems to be everywhere but often times, it remains superficial and organizations miss the mark. Although every organization has been trying to grasp and manifest the concept of a learning culture, there are still a lot of misconceptions. What myths or misconceptions would you like to get rid of?

I would love to get rid of the assumption that a learning culture is easy. People seem to think that it's something you can switch on and off, like a light switch. My big frustration is when people tell me that they've just started a corporate academy and, therefore, their organization has a learning culture. Or when they say “we have installed an LXP, now we have a learning culture.” That is naïve, wrong and it devalues the complexity of what it takes to build a learning culture. And, more importantly, it devalues what a learning culture can offer an organization. Lots of organizations have a culture in which learning is permitted,

respectable and encouraged. But that is not a learning culture. Having smart and confident individuals is nowhere near sufficient and can sometimes even be counterproductive. It can put teams up against each other. If you've got an organization full of individuals thinking about themselves, all of the benefits that a learning culture offers are lost. In fact, a learning culture transcends the individual level. In an organization with a learning culture, learning happens in the spaces between people. It's all about insights being shared rapidly within the organization, the organization's ability to adjust and the connections between people. Organizations that continue to increase pathways and make them more dense, have the ability to behave and change smarter. One person is nowhere near as smart as twenty people working together in focus. No matter how smart one person is, twenty people will always be able to pivot better. On top of that, people will always come and go. That is a certainty. In a learning culture, someone's expertise is everywhere in the organization - and it stays there when that person leaves. If you don't have a learning culture, the organization is left with a big hole every time someone leaves.

In the past year, we have seen those organizations that can adapt and those who can't. It has nothing to do with how smart their people are. It has everything to do with the ability to exchange, share and make decisions collectively. This is a long way from saying “you have permission to do as many courses as you like.” That is not a learning culture, that is a culture of learning.

---

### “A culture of learning vs. a learning culture”

---



You talk about making better decisions, behaving in a smarter way, adapting rapidly, ... Learning culture is not as fuzzy as people may think it is. It's all about business alignment and driving the business objectives. On a podcast, you even said “If there's no business benefit, don't do it. If you can't make a business case, there shouldn't be a project.” For me, that shows the difference between treating learning as a goal as opposed to treating learning as a means to an end?

Exactly. Learning has to have a focus and a purpose. It's about making the organization more agile and more expert. This is incredibly important. If you don't understand that, you have a lesser understanding about the role of learning in organizations.

People have different views of learning culture, which sometimes leads to fuzzy ideas and even cynicism. But the fact that people have destroyed the concept of a learning culture by misunderstanding it, does not mean we can't fight to get the concept back again.

People often ask me to give them "two things to build a learning culture". It's not that simple. There's no acronym, no predetermined roadmap. It's a delusion is that everything needs to be simple. People ask me "How do I do this by Friday?" You can't. You can get started by Friday but it's going to take time. You've got to focus on the business. What does YOUR business need?



## "Never accept an order."

**Could you provide any tips for learning teams that want to move away from their role as an order-taker and want to align more with the business?**

First of all, you should never accept an order. Order taking is easy, but it's not satisfactory. Instead, ask why the order is needed. Explore the issue and talk to the people involved. Sometimes, you'll be told shut up. But sometimes, people will find it to be incredibly helpful and you'll do a completely different job than usual. That's when you build momentum for change.

Better conversations are the key to building a real learning culture. It's about listening to people, thinking through their role and re-aligning. By doing that, you change the conversation. And you will start to understand profoundly what is going wrong in the organization. What are the deficits of the organization? What bad decisions and poor investments is it making? What is holding people back? Then, you can build your focus around unblocking the challenges that people face.

It's a challenging journey but it's definitely doable. And now is the right time to start doing it. Businesses are beginning to see the problem with people's lack of initiative, collaboration and inability to solve problems. They just haven't connected it to a different kind of learning yet. Learning teams can help them understand the problem in learning terms. Lots of businesses are wondering "how do we decrease the cost of L&D?" That is the wrong question. It should be "how do we increase value of L&D?". By focusing on impact. We should think bigger, solve communication problems and build communities. Learning is a means to an end, not the end.

**You often talk about building trust, communicating, engagement ... These are all crucial elements in order for people to want to learn and to be able to learn. How do you create such an environment?**

That's not a solo job of the learning team. . A learning culture almost self-generates, but you have got to fix the important things first. You

have got to scan the environment and detect the blockages in the organization. If you don't fix the quality of leadership, trust, engagement, ... you can't have autonomy, purpose or collaboration.

Trust is a big one, for example. In a low trust organization, people don't share or collaborate. They think about themselves and go in defense mode by pushing blame, trying to avoid mistakes being pinned to them and always attempting to look good. Whereas in high trust organizations, people operate for the benefit of the organization as a whole. That results in less arrogance and better communication. Admitting what you don't know instead of screaming about what you do know, is a profound element of trust. You can't build a learning culture with people who know everything. Like Satya Nadella said: "an organization of know-it-alls has to become an organization of learn-it-alls."

There's a hierarchy to knowing, doing and being. Learning teams that only focus on knowing and doing, are missing the point. Learning is about helping the organization perform, with all its components: the human, skills, attitude and mindset component. Skills out of context, without attitude or mindset, are a waste of time. That's been made massively clear in the last year. The pandemic has shown that we are real people, not just "workers". There was a dramatic increase in mental health problems, so many people have come off the rails in the last year. We need to have a holistic view on people, organizations and their learning.

Learning professionals that have been focusing on communities rather than courses, are more successful. That's a real differentiator. There's a huge difference between asking people "What do you need to be able to do your job?" or "Here is a list of courses to complete by Friday". I think it's clear which option is going to allow people to do their best work.

Learning professionals should start having those honest conversations: Is there anything we can do to help you be more effective in your job at the moment? Are you able to deal with what you do? Unfortunately, that is not what a learning professional does. Most times, they just say "here's our catalogue" of "here's a course".

I would like to invite them to think big about the important role of learning in organizations. If you think big, you will have a job for life. You will help the organization survive and thrive. Or you could supply courses. Which one do you pick? ■



**Ning De Baere** supports organizations in building a learning culture that goes beyond formal training. She is an L&D consultant at De Opleidingscoach and has expertise in instructional design, on-the-job-support and job-specific training programs.