

APPRENDRE & SE DEVELOPPER

JOURNAL DES FORMATIONS - 11ÈME ANNÉE 38ÈME ÉDITION

CE MAGAZINE GRATUIT PARAÎT 4 FOIS PAR AN
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
EN FRANÇAIS
ÉDITION : SEPTEMBRE 2017



PAGE 9
**BENEO : UNE GRANDE FIERTE
D'APPARTENANCE A L'ENTREPRISE !**

AN FOBELETS - BNEO

PAGE 11
THE FUTURE OF L&D
INTERVIEW WITH CRYSTAL KADAKIA

WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE

FOR BUSINESSES TO GROW, LEADERS MUST GROW TO LEAD THEM

Attend our **ROOT-coach training programme** for managers.
It is your direct way to successful **'transformative'** leadership.

Download our free **white paper** in Dutch, French or English on
www.trainingcoachingsquare.com. Or attend one of our **Taste & Test sessions**.

Scan this QR-code for direct access
to the white paper in your language.

EN



FR



NL



**TRAINING
& COACHING
SQUARE**

Igniting business excellence through personal growth





4 C ET 4 E

Merci à tous pour votre participation à l'étude « Tendances en matière d'apprentissage et de développement dans les organisations ». Nous étions 224 professionnels en L&D. Merci également à Epsilon d'avoir participé à sa création. Quelle réussite !

Quels enseignements pouvons-nous en tirer ? Visiblement, en tant que professionnels en L&D, nous sommes à la traîne par rapport à nos apprenants. On pourrait également dire que nos apprenants mènent la danse. La raison ? Leur connectivité continue avec des milliers d'autres personnes par le biais de leur appareil mobile. Ils recherchent, contrôlent et comparent des choses sur Internet, et donc **apprennent**, bien avant de faire appel aux outils d'apprentissage traditionnels comme les formations en groupe. Cette hyperconnectivité crée une forme de **crowd learning** diamétralement opposée à notre apprentissage formel traditionnel, dans lequel 1 formateur transmet des connaissances, et auquel nous continuons encore hélas de faire appel dans 74 % des cas.

Nous ne devons pas nous demander quelle est la meilleure forme d'apprentissage entre les deux, mais découvrir ce que l'on peut en tirer en tant que professionnels en L&D. Tout d'abord, le formateur individuel a moins de pouvoir que la foule (ou le crowd). Rejoignez dès lors la foule et **Connect**, **Consume**, **Contribute** et **Create**. Stocker des connaissances ne suffit plus, elles doivent se partager : from save to share ! Ensuite, nos apprenants sont devenus des « independant learners ». Ils n'ont besoin du L&D que lorsqu'il offre un service qui répond à ces trois critères : just-for-me, just-in-case et just-in-time. Leur apprentissage s'est mué en forme spéciale d'**E-learning** : **Effective**, **Efficient**, **Evolving** & based upon **Experience**. Le meilleur exemple est la vidéo, de plus en plus accessible grâce aux possibilités d'édition et de partage qu'offrent pratiquement toutes les caméras (intégrées). Optez pour des expériences d'apprentissage incluant ces 4 E et mettez vos apprenants au défi au lieu de tout faire pour eux. Optez enfin pour une participation volontaire, car les personnes apprennent mieux lorsqu'apprendre est leur souhait.

Il en ressort clairement que nous devons ramener l'apprentissage à son origine, à savoir le lieu de travail, là où nos apprenants sont actifs et où ils utilisent leur appareil mobile. Nous devons opter pour un apprentissage personnalisé, éloigné des LMS (Learning Management Systems) et s'orientant vers des MLS (Modern Learning Systems). Et les 4 E y sont sacrés !

KRISTOFF VANDERMEERSCH
ISABELLE VANHAECKE

Apprendre & se Developper est une publication
de Formations-entreprises.be
Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries
Mise en page ARTI-TUDE 0495 47 05 58
Impression Hudders 050 78 97 97



04 Formations inter-entreprises

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

05 TOP10

06 L'apprentissage sur mesure

09 BENEO : une grande fierté d'appartenance A l'entreprise !

11 The Future of L&D

13 News d'Epsilon

14 Leren & Ontwikkelen

WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE



COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
88794	12-09-17	Taste & test formation : grow	1731
99179	12-09-17	Taste & test formation : root	1731
140690	19-09-17	Développez vos compétences en communication interne	1340
140701	20-09-17	Les outils du Manager Coach	4460
140191	28-09-17	Amabilité et efficacité au téléphone	1031
139894	03-10-17	Train the trainer : formation de base	1030
139981	05-10-17	People management (formation au leadership)	1031
140381	06-10-17	Influencer et convaincre	1340
134959	10-10-17	Assertivité : arrêtez le pilote automatique	1190
139873	12-10-17	Self-Coaching	1831
140206	12-10-17	Déchiffrez les codes du langage corporel	1340
140329	16-10-17	Négocier avec les syndicats	4460
31912	17-10-17	Workingsm@rt + outlook	1410
47493	19-10-17	Presentation skills : 100% pratique : une formation	1190
65986	19-10-17	Parcours d'apprentissage leadership fort	2650
48026	23-10-17	Formation coaching (fondation): root	1731
140292	24-10-17	Networking : nouer les bons contacts professionnels	1831
140114	25-10-17	Analytique RH : la base d'une gestion stratégique	1031
140682	06-11-17	Piloter le changement	1031
127590	08-11-17	Gestion du stress au travail	1190
140297	10-11-17	Aptitudes commerciales pour non-commerciaux	1031
140321	15-11-17	Techniques de négociations efficaces	1031
95323	16-11-17	Taste & test formation : grow (fr)	1731

75113	16-11-17	Taste & test formation : root (fr)	1731
139842	16-11-17	Je deviens le chef de mes anciens collègues	1340
140850	21-11-17	Les 4 entretiens essentiels pour les managers	1400
140447	21-11-17	La gestion de projet : Les aspects interpersonnels	1031
139931	23-11-17	Personne de confiance : supervision - la gestion	1031
139833	28-11-17	Le temps nécessaire et autres facilités syndicales	1031
140744	29-11-17	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	1030
140438	12-12-17	La gestion de projet : Le Change Management	1031
140363	14-12-17	Négocier efficacement dans le cadre d'un marché public	1340



GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
116558	18-09-17	Prince2® foundation & examen	1050
140276	21-09-17	Mind Mapping®	1340
140596	05-10-17	Mini-MBA : Business Essentials pour Talents en Gestion	4460
140050	06-10-17	Facility management de A à	1.31
140418	13-10-17	La gestion de projet pour non-spécialistes	1030
93115	16-10-17	Prince2® practitioner & examen	1420
139594	17-10-17	La gestion de projet : Les aspects techniques	1031
139813	19-10-17	Selling your idea : apprendre à pitcher pour convaincre	1831
139794	08-11-17	Présenter avec impact - les fondements	1831
140258	09-11-17	L'assertivité dans votre rôle de manager	1340
139802	10-11-17	Parler en public - pour orateurs expérimentés	1831
140651	14-11-17	Comment élaborer un business case efficace ?	1031
139825	30-11-17	Gestion stratégique : approche concrète pour une meilleure	1030

SD Worx Learning, l'institut de formation destiné aux RH.
Notre catalogue couvre tous les aspects RH : payroll, droit social, reward, recrutement, développement, leadership, etc.

- 400 **formations open** par an, obtenant un score de satisfaction moyen de 87%
- 363 **formations sur mesure** organisées en 2016
- 1000 participants aux **Workshops d'actualités sociojuridiques**
 - Rendez-vous sur www.sdworx.be/session-gratuite pour votre **session d'essai gratuite**
- 700 professionnels du payroll à notre **Journée du Payroll Professional** annuelle
 - **3 octobre, Cercle du Lac**
 - Pour plus d'info et vous inscrire : www.sdworx.be/journeedupayroll2017

Vous voulez être le premier informé des changements sociojuridiques, astuces de la semaine, articles pertinents lus pour vous et de nos nouvelles formations ?

➤ **Inscrivez-vous alors à notre lettre d'info**

Retrouvez toutes nos formations sur www.sdworxlearning.be.
Contactez-nous via learning@sdworx.com ou 078 15 90 24.



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 COACH** Training & Coaching Square / Kluwer Formations / SD Worx Learning
- 2 LEADERSHIP** Kluwer Formations / Quintessence / SD Worx Learning
- 3 ASSERTIVITE** Kluwer Formations / SD Worx Learning
- 4 LANGUE** Lerian-Nti Languages
- 5 PROJET** Kluwer Formations
- 6 SECOURISME**
- 7 NEGOCIER** Kluwer Formations / Lerian-Nti Languages
- 8 EXCEL** Kluwer Formations / Ateliers de Compétence
- 9 TRAIN THE TRAINER** SD Worx Learning / Kluwer Formations
- 10 FRANCAIS** Lerian-Nti Languages / SD Worx Learning

139963	30-11-17	Visual storytelling : votre message en images	1831
140659	05-12-17	Développez vos compétences de business analyst	1340
140456	05-12-17	La gestion de projet : Les aspects financiers	1031



ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
140824	14-09-17	Courriers orientés clients	1831
140827	20-09-17	L'intelligence émotionnelle	1030
140516	25-09-17	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1031
140011	25-09-17	Dirigez votre (vos) dirigeant(s) : réussir à collaborer	1120
140056	26-09-17	La loi sur le travail faisable et maniable, l'AIP	1031
139750	05-10-17	Management assistant de A à Z : communiquer et collaborer	1031
139777	05-10-17	Marketing de recrutement	1120
140396	05-10-17	La planification des besoins en personnel dans la pratique	4460
140118	06-10-17	HR Business Partner : Master Class	1031
140668	09-10-17	Les responsabilités-clés du responsable de formation	1340
140198	12-10-17	La gestion des incapacités de travail : une approche	4460
140224	19-10-17	Saisie et cession de la rémunération	1831
139991	20-10-17	Sélection et recrutement : formation de base certifiée	1000
139857	20-10-17	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	1831
140476	24-10-17	Actualités en droit social	1031
139664	07-11-17	Techniques de rédaction claire	1340
140219	07-11-17	L'administration des salaires et du personnel de A à	140
140795	09-11-17	La douane de A à	100
140505	10-11-17	Reporting RH : de la stratégie au rapport	1340
139769	16-11-17	Recrutement et sélection : techniques d'entretien	4460
28715	16-11-17	Interview comportementale	2650
139706	16-11-17	La suspension de l'exécution du contrat de travail	1120
139627	16-11-17	Nouveautés en matière de protection de la vie privée	4460
140758	17-11-17	Job Crafting : engagez les talents de vos collaborateurs !	1400
139765	20-11-17	Améliorez l'efficacité de votre procédure de recrutement	1031
140155	21-11-17	Collaborez grâce aux réseaux sociaux d'entreprise	1030
140517	24-11-17	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1831
140123	24-11-17	La GRH : formation de base	1340

139998	27-11-17	L'efficacité maximale du management assistant	1031
140828	30-11-17	L'intelligence émotionnelle	1031
139707	05-12-17	Ecrire pour le Web	1120
139858	08-12-17	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	1031
140778	12-12-17	Le travail à temps partiel	1400
139689	12-12-17	Copywriting : devenir un bon copywriter en 8 étapes	1340



ACHAT, VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION EXTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
140770	18-09-17	Nouvelles règles pour la protection des données : l'impact	1031
140735	19-09-17	Appréhendez le marketing de contenu pour votre référencement	1031
140511	12-10-17	Définir une stratégie en matière d'absentéisme	1120
139697	13-10-17	Formation de base pour commerciaux	1340
140099	17-10-17	La production d'un imprimé : la chaîne graphique	1340
140105	24-10-17	La création d'un imprimé : la chaîne graphique du briefing	1340
140095	24-10-17	Comment être en 1ère page de Google grâce au SEO et à Goog	1340
140404	24-10-17	Perfectionnement en vente pour les 'Hunters'	1030
140714	06-11-17	Techniques de négociation d'achats	1031
140044	07-11-17	Créer des newsletters et des e-mailings percutants	1030
139782	14-11-17	Usage professionnel des médias sociaux : formation de base	1120
140150	16-11-17	Achats : formation de base	1831
140240	22-11-17	Le marketing pour non-spécialistes	1340
139977	14-12-17	Google Analytics : maîtrisez l'utilisation pratique	1340



ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
139947	26-09-17	Supervision personne de confiance : les interventions info	1031
139937	03-10-17	Personne de confiance : formation de base	4460
139943	12-10-17	Personne de confiance : supervision - les procédures	1831

L'APPRENTISSAGE

		TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE •								
			FORMATIONS EN LANGUES •							
		ECONOMIE, ADMINISTRATION, FISCALITÉ ET LÉGISLATION •								
		ACHAT, VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION EXTERNE •								
		INFORMATIQUE ET AUTOMATISATION •								
		ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ •								
		ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE •								
		COMPÉTENCES EN GESTION •								
		GESTION •								
	A-First 1348 Louvain-la-Neuve - + 32 10 47 52 51 training@afirst.be - www.afirst.be									
	Attentia 1082 Bruxelles - + 32 2 526 86 44 academy@attentia.be - www.attentia.be									
	Ateliers de Compétence 1600 Sint-Pieters-Leeuw - + 32 2 331 49 87 info@ateliersdecompetence.be - www.ateliersdecompetence.be									
	B&D 3001 Louvain - + 32 16 40 92 90 seminar@b-d.be - www.b-d.be									
	Bizness Academie 1050 Bruxelles - + 32 2 888 22 00 info@bizness.academy - Bizness.Academy									
	Cameleon Business Training 1853 Strombeek-Bever - + 32 2 266 89 99 info@cameleontraining.be - www.cameleontraining.be									
	Ceps 4100 Seraing - + 32 4 330 39 50 6030 Marchienne-au-Pont - +32 71 31 56 46 info@ceps-esm.be - www.ceps-esm.be									
	Coachinghouse 9000 Gent - 9450 Haaltert - + 32 475 67 54 23 info@coachinghouse.eu - www.coachinghouse.eu									
	Cresept 1620 Drogenbos - + 32 2 376 94 74 info@cresept.be - www.cresept.be									
	Febelfin Academy 1040 Bruxelles - + 32 2 507 69 61 contact@febelfin-academy.be - www.febelfin-academy.be									
	ImproTraining 1030 Bruxelles - + 32 2 702 64 74 info@improtraining.be - www.improtraining.be									

SUR MESURE

[illegible]



AVEZ-VOUS BESOIN DE FORMATIONS DE HAUTE QUALITÉ AU NIVEAU...

- de la politique de prévention
- de la gestion de la sécurité
- du management environnemental
- du management de la qualité ?

WWW.VINCOTTE-ACADEMY.BE
ACADEMY@VINCOTTE.BE



Ateliers de Compétence

Séminaires & formations

Pratiques et fiables

- Fiscalité
- Comptabilité
- Droit des sociétés
- Gestion financière

www.ateliersdecompetence.be

NOUVEAU ! E-learning avec un coach.

Apprenez une langue où et quand vous le désirez !

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



T 02 217 37 47
info@lerian.be
www.lerian.be



BENEO : UNE GRANDE FIERTE D'APPARTENANCE A L'ENTREPRISE !

AN FOBELETS - LEARNING & DEVELOPMENT - BENEO

Lorsque de grands producteurs alimentaires font des allégations nutritionnelles sur leurs produits (comme « riche en fibres »), ils le doivent très fréquemment aux ingrédients alimentaires fonctionnels d'origine naturelle de l'entreprise internationale BENEO. Une entreprise qui veut que ses collaborateurs tirent de la fierté de leur lieu de travail. Et tout commence dès le trajet Welcome on board pour nouveaux entrants, comme nous l'explique An Fobelets, L&D BENEO.

Commençons par une question dont nous pouvons facilement deviner la réponse : quelle est l'importance de l'apprentissage pour BENEO ?

An : « Une très grande importance lui est accordée. Je pense que l'apprentissage ne va que gagner en importance. Dans le monde VUCA dans lequel nous vivons aujourd'hui, il faut suivre les tendances si l'on veut rester à l'avant-plan en tant qu'individu et qu'organisation. Notre groupe est né en 2007 de la fusion de 3 entreprises actives dans le secteur des ingrédients alimentaires fonctionnels. Lors de la création de BENEO, un département des RH central s'est avéré nécessaire, mais vu que nous sommes le fruit d'une fusion, nous disposons de différents sites fortement dispersés. Nous n'avons pas encore acquis de connaissances suffisantes en culture d'apprentissage dans chaque pays. Nous travaillons cependant dur pour mieux harmoniser nos différents sites et rationaliser notre organisation. Un processus de ce type s'étend sur plusieurs années, mais nous parvenons à le mettre en œuvre. Ensemble, nous examinons les initiatives nécessaires, et les partenaires avec lesquels nous allons collaborer. En notre qualité d'entreprise internationale, il est évident que nous collaborons dans ce cadre également avec des experts locaux. »

Dans quel sens l'apprentissage futur gagnera-t-il encore en importance pour BENEO ?

An : « Nous voulons davantage évoluer vers une entreprise apprenante. Nous sommes sur la bonne voie, mais d'importantes améliorations sont encore possibles. Trop souvent encore, on pense que l'apprentissage se limite à la formation, et plus précisément à des formations en groupe ou à des formations légalement obligatoires. Nous voulons étoffer la vision de l'apprentissage, et mieux intégrer l'apprentissage informel et l'apprentissage sur le lieu de travail. De telles formes d'apprentissage existent au sein de notre organisation, mais nous voulons en améliorer l'ancrage et la structure. On l'explique probablement par le fait que l'apprentissage doit devenir un élément encore plus stratégique au sein de notre entreprise. Nous devons l'aborder de manière plus proactive, et mettre les choses en mouvement avec stratégie. Le travail est en cours, mais c'est ce qui le rend si captivant. »

N'est-il pas plus difficile de suivre cette évolution dans une entreprise née d'une fusion ?

An : « Si, absolument. La diversité, la distance et les différences de culture entre nos entités constituent un défi majeur. Les différents pays de notre groupe voient également l'apprentissage sous un autre jour. De plus, la langue peut constituer un obstacle supplémentaire à la mise en place d'initiatives rationalisées. Et le fait que chaque site fabrique d'autres produits complique encore davantage les choses. »

Qu'est-ce que cela implique pour votre offre en formations ?

An : « Notre offre en formations est aussi variée que notre public, et nous faisons en outre appel à différentes méthodes d'apprentissage. Formation en groupe, coaching individuel, d'équipe ou pour l'organisation, événements de networking et séminaires, webinars, e-learning et partage de connaissances sont autant de possibilités. Et ce aussi bien pour les matières technologiques (par exemple technologie alimentaire et des processus, etc.) et techniques (par exemple pompes, filtres, etc.) que dans les domaines de l'IT, des langues, des formations en comportement et leadership, des formations commerciales, de la finance, de l'administration, etc. Nous consacrons en outre énormément d'importance à la sécurité, à la santé, à l'environnement et à la qualité. Dans ce domaine, il y a plusieurs formations que nous sommes tenus d'organiser en notre qualité d'entreprise alimentaire, vu que nous sommes soumis à une réglementation stricte. Bien sûr, nous ne pouvons y arriver seuls. Nous assurons une implication élevée de nos dirigeants, mais aussi de nos fournisseurs de formations. Ce n'est que de cette façon que nous parviendrons à créer des formations de qualité. »

Un programme Welcome on board a même été conçu pour les nouveaux entrants. D'où vient cette initiative ?

An : « Il est pour nous important d'investir dans nos nouveaux entrants et nous voulons leur permettre de découvrir la société. C'est pourquoi nous leur réservons une semaine de formation intensive, que nous organisons 1 fois par an, et qui fait partie de notre programme d'accueil global. Une sélection de nouveaux entrants issus du monde entier a



l'occasion d'y participer. Chaque année, nous réadaptions le contenu du programme aux participants. Nous nous basons sur les commentaires sur l'édition précédente (que nous rassemblons par le biais d'une enquête et d'un feed-back informel) et sur la liste de fonctions des nouveaux entrants. Nous estimons essentiel que les nouveaux entrants comprennent les valeurs de notre entreprise. En effet, les personnes ne travaillent plus uniquement pour obtenir un salaire. Elles sont de plus en plus souvent à la recherche d'un emploi qui a du sens. Où elles sont fières de ce qu'elles font et qui leur donne le sentiment de contribuer à quelque chose de bien. Après une semaine de ce type, le nouvel entrant nous connaît, sait ce que nous prôtons, quelles sont nos valeurs et quel est le but de notre stratégie. Nous présentons un cadre aux nouveaux entrants, afin qu'ils connaissent les activités des autres entreprises du groupe, la structure de l'organisation, les services communs et la manière dont s'orienter. Cette approche les aide en outre à positionner leur propre fonction dans un cadre plus large. Ils ont le sentiment d'appartenir à un ensemble plus large, et qu'ils sont donc importants. Ils nouent également des contacts entre eux et nous créons un lien solide et généralement durable. Cette initiative nous profite également en tant qu'employeur : nous veillons à ce que les collaborateurs soient intégrés rapidement et de manière intensive. »

« Les gens sont de plus en plus souvent à la recherche d'un emploi qui a du sens. »

Que pensent les participants de ce programme ?

An : « Ils sont très enthousiastes, même si le programme est éreintant. Nous voyageons dans différents pays et combinons différents types de formation afin d'assurer l'ancrage du message transmis. Minigames, roundtables, vidéos, e-learning, etc. : tout est possible, tant que ça contribue à une meilleure assimilation du programme. Nous tentons d'éviter l'écoute à sens unique. Les orateurs et experts qui participent

au programme apprécient également l'initiative. Souvent, ils sont particulièrement fiers de pouvoir expliquer leur fonction à de nouveaux entrants. Cependant, nous passons chaque édition de la semaine Welcome on board sous la loupe, d'un regard critique, afin de pouvoir apporter les adaptations nécessaires. »

Au début de notre entretien, vous avez expliqué que la vision de l'apprentissage variait parfois au sein des différentes entités du groupe BENEQ. Comment décririez-vous votre vision de l'apprentissage ?

An : « Quand on veut, on peut. C'est pour moi aussi simple que cela. Si des personnes veulent apprendre, en ont l'envie et sont curieuses, vous pourrez réaliser de grandes choses. C'est la somme de l'implication individuelle qui peut faire une différence au niveau du groupe. Une fonction sensée dans un environnement stimulant permet à une organisation de vraiment avancer. »

Est-ce que cela signifie également que vous laissez le collaborateur et le dirigeant prendre une grande partie des initiatives ?

An : « Certainement, et nous allons même encourager davantage ces initiatives à l'avenir. Dans le même temps, nous sommes critiques et nous voulons être capables de mieux déterminer ce qui est nécessaire pour chaque fonction et chaque département, et l'aligner à la stratégie de notre entreprise. Cependant, nous estimons essentiel de rester à l'écoute des questions émanant des personnes. »

Comment le L&D va-t-il évoluer selon vous ?

An : « L'autonomie va encore gagner en importance. Les collaborateurs doivent encore davantage oser prendre les choses en main. Et je ne pense pas ici à des initiatives individuelles, mais aussi et surtout à l'apprentissage via le réseautage. Le partage de connaissances et les formations internes lors desquelles nos experts transmettent leurs connaissances de manière réfléchie et structurée gagneront en importance. À l'instar des nouvelles technologies qui sont en marche. La réalité virtuelle permet par exemple de créer un environnement sûr pour oser apprendre et expérimenter. Mais l'apprentissage indépendant d'un lieu gagne selon moi également en importance. Les applications mobiles, avec bitesize content, s'intégreront dans le monde de l'apprentissage. On m'a récemment dit : 'la période n'a jamais été aussi intéressante pour la fonction de professionnel en L&D'. Et c'est totalement vrai ! » ■

PASSEPORT

- » **Fonction ?** Learning & Development and Employer Branding (RH) - BENEQ
- » **Expérience ?** Communication Coordinator (Marketing/Public Relations) - BENEQ
- » **Études ?** Bachelor en communication d'entreprise – Katholieke Hogeschool Mechelen
- » **Qu'est-ce qu'un responsable de la formation ne peut jamais faire ?** Considérer quelque chose comme une évidence, perdre le contexte des yeux.
- » **Et que doit-il faire ?** Bien écouter et continuer de poser des questions, tenter de comprendre soi-même les affaires. Quel que soit le niveau.
- » **Que signifie le Stimlearning pour vous ?** Apprendre mutuellement dans un réseau de pairs, de personnes qui ont foi en la force de la formation et du développement.
- » **Livre/auteur L&D le plus inspirant ?** Je ne lis pas souvent, mais l'un des derniers livres que j'ai lus était « Architect van je organisatie » de Philippe Bailleux. Il aborde des points de vue intéressants et considère l'organisation comme un système vivant dans lequel les personnes occupent une position centrale. Je suis également Mathias Vermeulen de Winston Wolfe, qui m'inspire et me donne régulièrement matière à réflexion.
- » **Qui aimeriez-vous interviewer ?** Craig Weiss. Je suis sur le point d'acheter un système LMS et de le mettre en œuvre, et il aura un impact majeur sur la vision de l'apprentissage actuelle. Il induira un grand changement. Craig Weiss pourrait certainement, grâce à son expertise, en dire des choses captivantes.



THE FUTURE OF L&D: FROM A MILLENNIAL EXPERT'S PERSPECTIVE

Last year's session of L&D Talks was one of the most inspiring and compelling L&D events of the year. The speakers were highly qualified professionals who brought me refreshing and innovative insights, directly applicable to my current projects and challenges. For that reason, the email invitation to interview one of this year's keynote speakers immediately caught my attention. I saw it as a way to get even more privileged contact and exchange with one of the keynote speakers! And it sure was ...

Crystal Kadakia is a speaker, author, and consultant on millennial's digitally-driven behaviour and workplace transformation and above all...a millennial herself! Her latest book, *The Millennial Myth*, takes on the five most common myths on millennials – that they're lazy, entitled, hand-holding, disloyal and do not respect authority. She explains how leaders can, by seeing these myths from a different angle, leverage millennial behavioral understanding to create modern, engaging, and productive places to work. The book is much more than just another book on millennials. It gives fascinating and refreshing insights on contemporary talent management, the impact of digitalisation and about how learning & development should organize to meet the cross-generational challenges of today. There were a lot of things to discuss in my interview with a dynamic young woman who had a lot of expertise and a clear, fascinating vision on how organizations should evolve to be able to deal with the future challenges!

Many things have been written yet on millennials, why this book?

A couple of years ago when I was working as an L&D manager, I had to design a program for new hires. I noticed all the fuzz about this generation, very often coming from negative perceptions and misinterpretations of the behaviour of millennials, so I started asking questions to myself, such as: "Why do I do what I do?" and "What makes my behaviour so different from the behaviour of baby boomers or generation X-ers?" To raise my self-awareness, I also started doing quite a lot of research on this topic and speaking with everyone, from executives to managers to millennials. I observed a certain controversy between seeing millennials as 'saviours of the world' or consider them as 'lazy and entitled vegetables.' In my book, I explain how neither of these is the case and they can be seen differently, by using what I call the one coin, two-sides approach.

Although there is a story to tell about each generation gap, it seems that when it comes to millennials, this generation gap is even stronger than the previous ones. What makes this difference?

Each generation is influenced by the socioeconomic context they grew up in. For the millennials, the big impact comes from digitalisation. It is the first generation who have been raised with computers and digital technology. They will be the last generation to remember the world without this. This impact is very high, and above all, digitalisation implies globalisation. It is one, big worldwide event and a shift on a global

level. The generational similarities between millennials surpass the cultural levels. There are more similarities between millennials in, let's say the United States and India than between millennials and baby boomers within the US or baby boomers from the US and India.

How can we look differently to the behaviour of millennials and what is the impact on the way their work environment should be organized?

According to the stereotypes, millennials are lazy, entitled, needing to be hand-held, disloyal and have authority issues. However, reframing these stereotypes by understanding the impact of the globalisation and digitalisation, makes it viscerally clear that millennials look at work and career differently than the previous generations. They want to work where, when and how they want, and they give great importance to productivity and flexibility because it is possible today to honour personal productivity style. Before starting to work, as a student, they often have started building experiences by starting their own companies or managing their public social profiles. When they arrive on the labour market, they are much more entrepreneurial, which might give the impression of being entitled. They are much more driven by purpose and passion than by their pay check. Learning is key, which declares the importance of persistent and immediate feedback for millennials. Traditional



performance review approaches no longer meet their needs. Millennials are compelled to have an impact, want to make a difference, and continuously gain new skills to be able to be part of something bigger and participate in a modern world where change is the new constant.

How should Learning & Development be organized to meet the needs and expectations of the millennials?

Today, L&D often works in a very narrow and structured way. We analyse learning needs but primarily focus on using the tools and methods we have always used. But this does not always deliver the best learning results. Today, because of technology, L&D can take into account the differences in learning style and learning context. L&D should offer a qualified, variety of learning choices from all the available technologies, while still giving employees the choice of how they want to learn, given their situational need and learning style. L&D should shift from controlling and creating content towards setting up an environment where the material is crowd-sourced, in order involve associates and to use resources efficiently. L&D professionals should look at when, where and how people learn and how learning can be provided there. The focus of L&D shifts from organizing training towards facilitating learning. Learning has to come out of the classroom and focus on organization wide capability building instead. I co-lead a workshop for the Association for Talent Development, which I will share a bite-size piece of during L&D Talks. In this workshop, we teach the process for how L&D should be thinking throughout each phase of developing a learning program, or Learning Cluster as we call it. These Learning Clusters provide learning opportunities for employees in three contexts: social, immediate, and formal.

What is the impact of this new way of organizing learning & development on the competencies and role of L&D professionals?

L&D professionals should be much more concentrated on the learner and building expertise in new learning methods. And above all, they should have a strong connection with Information Technology to facilitate learning moments that happen out of the classroom, and build the social network together. L&D professionals should be more strongly connected with the business and deeply understand the challenges of the business. They have to show the impact of the learning activities and teach the leadership how to make learning happen as a part of the organizational culture. L&D needs to play an active, visible role in creating Learning Organizations and shift the measures from classroom attendance to closed performance gaps. L&D managers need to realize their role is often about teaching leadership that it isn't about training as a low priority, but a culture of learning as a competitive advantage.

Coming to the topic of leadership, how would you describe the adequate leadership style that creates the workplace millennials need?

Well, that's what my next book will be about because I do not only want to explain the behaviour of millennials to managers and leaders, I also want to help managers create effective future workplaces. The first and foremost is a leadership style that courageously accepts that digital is remapping behaviour, that this is not a generational problem. A style that is about relearning things you thought you knew and remaining flexible to the future is imperative. Secondly, I strongly believe in a two-way communication. Today's managers should be able to apply a



coaching attitude towards millennials. They should be able to provide perspective on what millennials and Gen Z may need help with because they are digital natives and may not remember a time without the challenges of the constant connection. They may need to help millennials to think through the present moment and give them a broader perspective and create more 'peace' in the way they look at their careers. Managers should be able to admit that as a manager, you also do not know all the answers. This means that strong leadership where the leader owns the truth and never makes a mistake will not match with the current mentality of millennials. It's already apparent via social media and the Internet that everyone is human. People who pretend to be infallible can appear untrustworthy. Leaders need to be transparent and be able to show themselves from their vulnerable side. This is not always in line with the strong performance culture still in place in a lot of organisations.

Why are so many organisations struggling with putting this new leadership style in place, especially creating a constructive feedback culture, seems very difficult?

We are strongly influenced by our old way of looking at performance management and always see a strong link between feedback and performance reviews and rankings. Millennials want to be sure to provide relevant contributions all the time and need immediate feedback to adapt and experiment. Once a year performance reviews are not enough. Not because they are millennial, but because they know change is the new constant. That is the world they grew up in. Unfortunately, a lot of managers still consider the need for immediate feedback as a sign of weakness and uncertainty. The old system with linear career paths and annual performance reviews does not work for millennials. A performance review, if still organized, should rather be a summary of the feedback that has been given the last months and the way the associate has integrated this in his way of working. Every moment of feedback is a moment of performance review and a moment of learning! If they have learned and adapted, they are high performers. It is the people who rarely adapt that organizations should be concerned about!

Crystal's book can be found on Amazon and you can learn more about her work at www.invaticonsulting.com. ■



Kathleen Vande Kerckhove is Learning & Development Manager at Delhaize Belgium. Kathleen is a strong believer of a learning culture as a leverage for organizational growth. This drives Kathleen in her permanent search for innovation and improvement.

140606	17-10-17	Climat intérieur	1030
140614	19-10-17	Améliorez le fonctionnement de votre CPPT	1030
139673	19-10-17	L'AR sur la prévention de l'incendie au travail	1030
139679	19-10-17	L'analyse des risques d'incendie : Atelier	1030
139999	19-10-17	Travailler en toute sécurité avec des tiers	4460
139926	16-11-17	Supervision personne de confiance : déontologie et secret	1300
140695	21-11-17	Le management des comportements responsables en matière	1031
139647	14-12-17	Mise en place d'une politique de gestion du stress	1031



ECONOMIE, ADMINISTRATION, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
140802	11-09-17	Le Certificat en protection des données	1060
140548	14-09-17	Comptabilité : formation de base	1340
123981	12-09-17	Ateliers d'actualisation - fiscalité, comptabilité et droit	6900
123980	13-09-17	E-ateliers d'actualisation - fiscalité, comptabilité et droit	1301
139173	13-09-17	Ateliers d'actualisation - fiscalité, comptabilité et droit	1301
140584	19-09-17	Droit des sociétés : formation de base	1031
140720	20-09-17	La consolidation des comptes	1120
140140	22-09-17	L'essentiel d'IAS-IFRS	1031
123983	22-09-17	Rendez-vous d'actualité tva	1301
140622	26-09-17	Comptabilité : de l'initiation à la maîtrise - en 10 jours	1150
140529	27-09-17	Audit : formation de base	1031
139512	28-09-17	Assujettis tva mixtes - imprécision quant à l'application	1300
140308	28-09-17	Nouvelle loi relative aux marchés publics	1031
140579	03-10-17	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	1031
140851	03-10-17	Le nouveau Règlement Général sur la Protection des Données	1031
140068	04-10-17	Diagnostic financier de l'entreprise	1340
139510	05-10-17	Tva : bien immobilier & construction	300
123977	05-10-17	E-tva : bien immobilier & construction webcast	1301
140372	05-10-17	Marchés publics : exécution bénéfique	1031
140731	05-10-17	Contrôle de gestion de A à	140
140017	10-10-17	Excel PowerPivots avec des données structurées	1120
140570	10-10-17	La législation sociale en Belgique : formation de base	1831
139672	10-10-17	RGPD : dispositions urgentes à mettre en place au sein	4460
139922	10-10-17	Secteur public : mise en œuvre et fonctionnement des régies	1831
139973	10-10-17	Fusions et scissions de sociétés dans le contexte national	2226
140365	10-10-17	L'accord-cadre en matière de marchés publics	1060
140843	12-10-17	E-tendering et E-notification selon la nouvelle loi	1031
140560	12-10-17	Comment lire et interpréter un bilan ?	1031

139518	12-10-17	'crédits habitation 2017' - formation pratique déclaration	1300
140640	17-10-17	Audit interne de la TVA : check-lists, trucs et astuces	1340
139905	17-10-17	Dissolution et liquidation amiable des sociétés commerciales	2226
140724	17-10-17	Elaboration de contrats pour non-juristes	1120
139910	19-10-17	La titrisation à partir du Grand-Duché de Luxembourg	2226
139636	19-10-17	Les prix de transfert en pratique	1031
140803	23-10-17	Le Certificat en protection des données	1060
140127	24-10-17	IAS-IFRS dans la pratique	1031
140811	26-10-17	Liquidation de société en Belgique	1120
140587	07-11-17	Aspects juridiques, fiscaux et comptables du droit	2226
140172	07-11-17	Analyse fonctionnelle de A à	130
140358	09-11-17	Etablir des cahiers spéciaux de charges pour marchés publi	1031
140817	16-11-17	Les opérations de fin d'exercice	1031
140531	16-11-17	Audit financier	1060
139892	21-11-17	Votre comptabilité fournisseurs et les aspects TVA	4460
139908	21-11-17	Pensions complémentaires 2e pilier au Grand-Duché	2226
140350	21-11-17	Marchés publics de A à	131
140848	21-11-17	Emphytéose, usufruit et droit de superficie	4460
140540	23-11-17	Trucs et astuces pour l'audition policière, judiciaire	031
140180	23-11-17	IT pour non-spécialistes	1340
140642	23-11-17	La TVA de A à	131
140779	29-11-17	La gestion des débiteurs dans la pratique	1340
140551	01-12-17	Comptabilité : formation de base	1031
140141	05-12-17	L'essentiel d'IAS-IFRS	1060
140801	05-12-17	Import-export : vos obligations en matière de TVA et douan	1031
140818	07-12-17	Les opérations de fin d'exercice	2226
140852	07-12-17	Le nouveau Règlement Général sur la Protection des Données	4460
139890	12-12-17	Votre comptabilité clients et les aspects TVA	4460
139616	12-12-17	Le contrat DBFM (Design, Build, Finance, Maintain)	1340
140346	13-12-17	Marchés publics : actualités	1340



INFORMATIQUE ET AUTOMATISATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
93113	11-09-17	Itil® foundation & examen	1050
116607	28-09-17	Scrummaster fundamentals workshop	1420
139954	18-10-17	Améliorer ses tableaux de bord Excel grâce à Visual Basic	1120
116588	13-11-17	Cobit® 5 foundation	1050
140033	15-11-17	Traiter et rapporter des données financières grâce à MS Ex	1120
140026	21-11-17	Tableaux de bord interactifs avec MS Excel	1120
139608	30-11-17	Microsoft Power BI & autres 'Power tools' : formation de	1120

20-09-17

Apprentissage et développement dans les organisations 2017

Tous ceux qui ont pris part à l'enquête 'Tendances en matière d'apprentissage' en collaboration avec Stimulearning recevront une affiche dans la boîte aux lettres.

22-09-17

Utiliser linkedin et facebook pour prospecter, recruter et former

03-10-17

Rencontre avec l'université de Sherbrooke

19-10-17

Projet sbar au Chu Brugmann

25-10-17

Processus formation et tutorat

10-11-17

Activité autour des training centers

Retrouvez notre agenda sur www.epsilon.be

