

APPRENDRE & SE DÉVELOPPER

JOURNAL DES FORMATIONS - 12ÈME ANNÉE 43ÈME ÉDITION

CE MAGAZINE GRATUIT PARAIT 4 FOIS PAR AN
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 I B-8200 BRUGGE
EN FRANÇAIS
ÉDITION : DÉCEMBRE 2018



PAGE 6

**APPRENTISSAGE
CHEZ AXA :
CHANGEMENT
DE PERSPECTIVE**
STIJN D'EXELLE



VUCA-PROOF MINDSET?

In a world of speed
your inner compass
is the true guide

Train your
transformative leadership skills:
ROOT, the best-in-class
business coaching
training programme for managers

www.trainingcoachingsquare.be



TRAINING
& COACHING
SQUARE

Igniting business excellence through personal growth



FAITES VOTRE CHOIX

Reconvertir des experts dans leur domaine en enseignants ou en bons formateurs n'est pas toujours évident : il est en effet impossible d'exceller en tout. À l'heure actuelle, ce ne sont toutefois pas les possibilités qui manquent pour vous faire aider dans votre activité de formateur. Ce sont surtout les technologies qui offrent de nombreuses opportunités aux formateurs, telle est la leçon que nous pouvons tirer de la liste des TOP200 Tools for Learning établie chaque année par Jane Hart.

Ce TOP200 a inspiré, depuis quelques années, l'organisation par le SPF Bosa et Stimulearning de l'événement **TOP100 Tools for Learning**. Avec succès, car nous accueillons chaque année jusqu'à 150 participants, principalement néerlandophones. En choisissant le Groupe Epsilon comme coorganisateur, nous voulons que cela change en 2019. En collaboration avec eux, nous invitons la L&D Community francophone à présenter 1 de ces 200 outils le 21/02/2019 à Bruxelles et nous invitons le public francophone à venir en profiter. Vous n'apportez pas de contenu mais vous décrivez lors d'une très courte session comment cet outil vous aide en tant que formateur. Une session « train the trainer » en quelque sorte. Sur top100.stimulearning.be, vous trouverez de plus amples informations, notamment sur les sessions des années précédentes. Nous vous y accueillerons avec plaisir, en tant que visiteur également !

Si vous n'êtes pas formateur mais plutôt un responsable des formations, nous vous recommandons plutôt l'événement **Proeverijken, uw L&D Festival**, qui se tiendra le 24/01/2019. Durant une journée complète, vous pourrez assister à 180 sessions L&D données par des formateurs B2B professionnels. Nous aurons à nouveau le plaisir de vous accueillir à Bruxelles, cette fois-ci au centre d'affaires Blue Point, Boulevard Reyers. Vous viendrez y découvrir les offres disponibles sur le marché en Belgique (et un peu aux Pays-Bas).

Étant donné qu'il est impossible de faire la connaissance de 60 participants en une journée, l'idéal serait de venir avec votre équipe ou vos collègues. En tant que Stimulearner, vous pouvez emmener 1 personne gratuitement : un événement intéressant, convivial, économique et le défi de discuter ensuite en équipe de ce que vous avez appris. Consultez le prospectus ci-joint pour découvrir un tsunami de L&D.

KRISTOFF VANDERMEERSCH
ISABELLE VANHAECKE

Apprendre & se Developper est une publication
de Formations-entreprises.be
Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries
Mise en page ARTI-TUDE 0495 47 05 58
Impression Perka 050 71 60 71



13/12/2018

Transformation Digitale de la Formation - L'Expérience de Solvay

Déjeuner-conférence avec Grégory Mestrone, à Wavre

17/01/2019

Être un vrai acteur de changement de la vie de l'entreprise

Journée « U » à la Moutarderie Bister, à Achêne

21/02/2019

TOP100 Tools for Learning

à l'initiative de Stimulearning, avec SPF Bosa et Epsilon

Matinée d'échanges de pratiques Utilisateur, à Bruxelles

28/02/2019

Learning Award 2019 by Epsilon sur le thème de « l'Onboarding »

Présentation des actions nominées, à Bruxelles

19/03/2019

Future of Learning

Vous aimez les rencontres enrichissantes ? Devenez membre !

Nouveautés, activités inspirantes et inspirées, tarifs préférentiels, réseau, exclusivités pour les membres, rencontres, groupes de travail, échanges de pratiques ... Epsilon met tout en œuvre avec ses membres pour répondre de manière efficiente à leurs attentes en termes de Learning and Development.



GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
141191	12-12-18	L'essentiel d'IAS-IFRS	1030
93115	17-12-18	Prince2® practitioner & examen	1050
116556	17-12-18	Prince2® practitioner & examen	4102
123502	20-12-18	Agile pm practitioner v2.0 & exam	1420



COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
95326	17-01-19	Taste & test formation : root-grow	1731
95336	24-01-19	Formation bloom	1731
55359	30-01-19	Formation coaching (avancé): grow	1731
55356	11-02-19	Formation coaching (fondation): root	1731
108920	12-02-19	Taste & test formation : root-grow	1731



ECONOMIE, ADMINISTRATION, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
141417	12-12-18	La gestion de projet : Le Change Management	1030
141684	13-12-18	Votre comptabilité clients et les aspects TVA	4460
145362	13-12-18	Etat des lieux tva de 2018 et perspectives pour 2019 !	1301
145364	13-12-18	Les droits d'auteur : impôt sur les revenus et tva. une ap	1301
145360	21-02-19	Comment optimiser l'acquisition d'un bien immobilier par u	1301



ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
141534	11-12-18	Ecrire pour le Web	1031
141802	05-02-19	Actualités en droit social	1031



ACHAT, VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION EXTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
141345	11-12-18	Marchés publics : actualités	1031
141201	13-12-18	Collaborez efficacement à l'aide des réseaux sociaux d'ent	4460



ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
141484	11-12-18	Mise en place d'une politique de gestion du stress : ateli	1340



INFORMATIQUE ET AUTOMATISATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
93113	12-12-18	Itil® foundation & examen	6041

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 COMMUNICATION** Cameleon Business Training, SD Worx,
- 2 EVALUER** ROEM
- 3 EXCEL** Ateliers de Compétence / SD Worx Learning / Kluwer Formations
- 4 ISO**
- 5 SCRUM** Kluwer Formations
- 6 PROJET** SD Worx Learning / Kluwer Formations
- 7 AUDIT**
- 8 COACH** Training & Coaching Square / HRD Academy / SD Worx learning
- 9 NEERLANDAIS** Lerian-Nti Languages
- 10 INCENDIE** Training Solutions



**Ateliers de
Compétence**

FISCALITÉ | COMPTABILITÉ | ENTREPRISES



SÉMINAIRES
WEBCAST
FORMATIONS
WEBINARS ON DEMAND

FISCALITÉ
COMPTABILITÉ
DROIT DES SOCIÉTÉS
GESTION FINANCIÈRE

La puissance de la connaissance.

ateliersdecompetence.be
e-ateliersdecompetence.be



**TROUVER
LA FORMATION
ADÉQUATE
N'A JAMAIS ÉTÉ
AUSSI FACILE**

SURFEZ VITE SUR
FORMATIONS-ENTREPRISES.BE

APPRENTISSAGE CHEZ AXA : CHANGEMENT DE PERSPECTIVE

STIJN D'EXELLE - LEARNING & DEVELOPMENT MANAGER AXA

Le groupe de banque et d'assurance AXA est actuellement une organisation en pleine mutation. En raison de la numérisation, les compétences et aptitudes qui sont aujourd'hui décisives dans le groupe seront remplacées demain par d'autres très différentes. « Les notions d'employability (employabilité) et de learnability (faculté d'apprentissage) figurent d'ailleurs en tête des priorités chez AXA en Belgique », nous explique Stijn D'Exelle, Learning & Development Manager. Un entretien sur la façon dont l'organisation s'oriente vers une nouvelle manière de travailler et d'apprendre.

Pouvez-vous expliquer brièvement votre fonction ?

Stijn : « Je suis responsable de tout ce qui concerne l'apprentissage et le développement au sein d'AXA Assurances en Belgique. Cela signifie que je gère l'apprentissage pour environ 3 700 personnes. Il s'agit principalement de spécialistes des assurances mais il y a également des collaborateurs financiers, une équipe RH et près de 200 spécialistes IT. Notre activité est divisée en 3 grands secteurs : P&C Retail (tout ce qui a trait à l'utilisateur final), P&C Corporate (tout dans un environnement B2B) et Life (tout ce qui concerne les assurances vie). Nous collaborons aussi étroitement avec AXA Banque. Même si nous avons des services RH séparés, nous essayons néanmoins (en notre qualité de grand frère) de lancer des projets pour les collaborateurs tant des départements assurances que des départements bancaires. »

Quelle est la place de l'apprentissage au sein d'AXA ?

Stijn : « Tout ce qui est lié à la culture de l'apprentissage et à l'apprentissage continu est extrêmement important pour notre organisation. À l'heure actuelle, nous mettons tout en œuvre pour positionner l'apprentissage au sein de l'organisation comme un élément essentiel de la stratégie commerciale. Nous avons à cet effet reçu un mandat clair de notre conseil de direction. En novembre, nous avons organisé les Talent Days : un grand événement de plusieurs jours traitant de tous les aspects de l'employabilité, de la gestion de carrière, ainsi que

de l'apprentissage et du développement. Il s'agit en quelque sorte d'un salon interne accueillant un très grand nombre d'orateurs externes et internes. La numérisation du monde des assurances nous contraint en effet à nous redéfinir, ce qui entraîne une mutation de notre marché du travail interne. Cela signifie que la plupart des compétences et aptitudes que nous possédons aujourd'hui vont disparaître, mais aussi que de nouveaux rôles et compétences seront nécessaires pour nous adapter à la numérisation. Les notions d'employability (employabilité) et de learnability (faculté d'apprentissage) figurent d'ailleurs en tête des priorités. Comment les mettons-nous en œuvre dans la pratique, et quels en sont les moteurs essentiels ? Nous devons nous préparer à une manière de travailler très différente, à une autre méthode d'apprentissage et à une tout autre façon de gérer les connaissances. C'est essentiel, même à court terme, si nous voulons survivre en tant qu'organisation. »

Comment les collaborateurs ont-ils vécu tout cela ?

Stijn : « Nous avons reçu un feed-back exclusivement positif. Lors des Talents Days, nous avons par ailleurs mis l'accent sur l'expérience pratique. Placer nos collaborateurs dans un cadre expérimental est notre approche de base en ce qui concerne l'apprentissage et le développement chez AXA. Pour le thème "collaborer en équipe", nous avons par exemple créé une Escape Room, et nous avons suivi à l'aide du coaching comment les personnes réussissaient à sortir de cette pièce. Le coach a ensuite donné du feed-back ainsi que des trucs et astuces que les participants pouvaient partager avec leur équipe. Nous avons en outre associé de manière proactive les Talent Days à la mobilité interne. Sur ce plan, nous avons créé un outil dans lequel les collaborateurs peuvent indiquer quelles sont leurs compétences actuelles et quels résultats ils obtiennent par rapport à leur référentiel métier. L'outil indique également quelles nouvelles fonctions sont possibles au sein de l'organisation avec cet ensemble de compétences, et quels trajets d'apprentissage sont proposés pour pouvoir évoluer vers ces fonctions. Les collaborateurs peuvent ainsi se situer plus clairement, ils ont une vue d'ensemble des possibilités présentes au sein de l'organisation et du chemin qu'ils peuvent suivre pour en tirer profit. La forte participation aux Talent Days – qui étaient ouverts à tous – nous indique que l'initiative a été appréciée. Nous avons compté pas moins de 1 900 inscriptions aux ateliers. Cela signifie que plus de 50 % de notre personnel a participé aux activités que nous avons organisées sur les différents sites. »



Avez-vous une idée du nombre d'entre eux qui envisagent sérieusement d'exercer un nouveau rôle ?

Stijn : « Nous n'avions pas pour objectif d'inciter les collaborateurs à changer de fonction. Nous voulions les sensibiliser au fait que de telles possibilités existent. Ces derniers mois, nous avons créé un groupe de coachs en mobilité interne qui suivra les personnes ouvertes à un changement. Il y a bien entendu des départements que nous suivons spécifiquement parce que nous pensons que le risque que les fonctions ne soient pas viables à court et moyen terme est plus grand. Des ateliers spécifiques sont organisés à leur intention. Ils sont également la raison pour laquelle nous avons créé l'outil dans lequel les collaborateurs peuvent inventorier leurs compétences et futures fonctions possibles. Mais aujourd'hui, nous avons donc ouvert l'outil à tous. Nous indiquons également que chaque collaborateur, après deux ans, peut examiner pour lui-même quelles sont les possibilités d'avenir, et quel tournant cette personne peut prendre dans sa carrière. Il est intéressant de constater que nous ouvrons ainsi les yeux à de nombreux collaborateurs. Ceux-ci ne regardent souvent pas plus loin que les quatre chaises qu'ils ont à côté d'eux dans leur fonction actuelle. L'outil permet de comprendre qu'il y a aussi d'autres possibilités au sein de l'entreprise dans son ensemble. Et peut-être une personne ne dispose-t-elle pas d'un certain nombre de compétences techniques pour une fonction précise, mais celles-ci sont plus faciles à acquérir que les softskills. »

prendre eux-mêmes des décisions plus souvent sur certains dossiers. En effet, nous aurons ainsi plus d'impact sur la satisfaction client, entre autres choses. Resilience et recognition sont à nouveau des thèmes liés, entre autres, à la pression de travail élevée subie aujourd'hui et au grand nombre de collaborateurs qui supportent difficilement la pression quotidienne. Nous avons réfléchi de manière proactive à la façon d'agir préventivement sur cette problématique. Cela concerne aussi notamment la valorisation spontanée plus fréquente des collaborateurs. »

Comment allez-vous intégrer cela concrètement dans la culture d'apprentissage de votre entreprise ?

Stijn : « Tout ce que nous organisons en lien avec l'apprentissage au sein de l'entreprise est indissociable de l'ADN du programme Axelerate. Notre culture d'apprentissage est l'un des thèmes clés pour 2019. Nous sommes évidemment une organisation plutôt fondée sur la connaissance, où la connaissance est aussi synonyme de pouvoir. Mais au vu de tous les développements technologiques et numériques, la connaissance valorisée aujourd'hui peut très bien ne plus l'être demain. En tant qu'organisation, comment gérons-nous cela sur le plan du leadership ? Comment allons-nous moins jouer ce rôle d'expert, et davantage collaborer et partager ? Dans tout ce que nous développons, nous examinons donc comment générer le plus d'impact possible. Prenez l'exemple d'Axelerate : nous avons réparti les quelque 600 participants

« Pour chaque projet que nous démarrons, nous pouvons aujourd'hui mettre en œuvre le L&D dès le début du processus. J'en suis fier. »

Diriez-vous que le travail selon la méthodologie Agile constitue un thème important au sein d'AXA ?

Stijn : « Oui et non. De nombreuses interprétations sont possibles. Nous nous demandons surtout comment nous pouvons utiliser certains éléments de la méthodologie pour collaborer plus efficacement, et comment mieux mettre fin au cloisonnement au sein de notre entreprise. Au sein de mon activité, nous avons par exemple lancé cette année un grand programme culturel de transformation "Axelerate", que nous avons développé en étroite collaboration avec le conseil de direction. Nous voulons devenir une autre organisation, où nous nous consacrons explicitement à la collaboration interne et où nous plaçons le client et le courtier au centre de notre stratégie. Et cela à tous les niveaux de l'organisation. Afin d'impliquer tout le monde dans cette stratégie, nous avons d'abord organisé des offsites par unité opérationnelle, lors desquels les participants ont pu mettre en pratique la nouvelle stratégie de manière très interactive. Ils devaient chercher eux-mêmes des parties de la stratégie pour l'expliquer ensuite à leurs collègues. Les stratégies des différents départements ont également été abordées, afin que chacun puisse être informé des enjeux au sein de l'organisation dans son ensemble, ainsi que les dimensions principales dans lesquelles nous voulons investir. Une étape suivante consistait en deux sessions de deux jours, durant lesquelles nous avons travaillé sur 4 thèmes : customer first, empowerment, resilience et recognition. Empowerment est l'un des thèmes principaux parce que – comme beaucoup d'autres organisations – nous avons parcouru un processus LEAN ces dernières années. Chaque collaborateur est devenu un maillon dans une chaîne aussi efficace que possible, mais si des maillons disparaissent, le processus peut rencontrer des problèmes. Nous devons par conséquent faire quelques pas en arrière et nous voulons inciter les collaborateurs à assumer davantage de responsabilités et à

en groupes de 30 à 35 personnes. Il s'agit de groupements produit-processus, indépendamment du département. Les participants se retrouvent ainsi à collaborer avec des experts IT, des auditeurs et des collaborateurs RH, par exemple. Nous mettons également l'accent sur davantage de collaboration et de partage au niveau des concepts que nous utilisons. L'un de nos concepts est de travailler avec un "buddy". Chaque participant a un "buddy" d'un autre département, avec qui il ou elle procède au suivi d'un projet, avant, pendant et après le programme. Ensemble, ils effectuent une consultation à 180° sur les 4 thèmes auprès de l'équipe de leur "buddy", et inversement. Arrive enfin un défi en matière de leadership, qui servira de fil conducteur pour le programme que développera le participant. Il se compose d'ateliers très divers, où le participant est mis en permanence dans des situations très inconfortables. Pendant les deux jours complets, aucune présentation n'est effectuée. L'autre concept que nous utilisons est notre basecamp : six expériences accompagnées par un coach (une personne de l'entreprise formée à cet effet, ou un collaborateur RH). Les participants en tirent un feed-back leur permettant d'alimenter leur défi en matière de leadership. À l'issue du programme, nous nous attendons à ce qu'ils sachent comment ils réintégreront leur équipe avec le défi en matière de leadership, et quelles actions concrètes ils entreprendront pour cela avec leur "buddy". Une action concrète de ce type peut être : comment distribuer plus d'informations ? Comment travailler plus souvent entre différents départements ? Comment utiliser plus souvent des techniques d'animation au profit de mon équipe ? Dans nos bâtiments, nous avons un espace de 350 m² transformé et marqué spécifiquement pour ce programme. Il a été entièrement adapté à ce que nous voulons faire et à l'atmosphère que nous voulons créer. Nous nous concentrerons à cet effet sur les expériences en situation réelle. Cela signifie que nous ne travaillons donc pas avec des acteurs lors-

que nous évoquons le service client, mais bien que, par session, nous invitons de véritables courtiers avec des études de cas réelles pour AXA. Nous leur demandons quels sont les problèmes qu'ils rencontrent aujourd'hui au sein d'AXA, sur quoi nous devons travailler, et à quelles questions ils souhaitent recevoir une réponse à court terme. Après la session, les groupes doivent proposer des actions concrètes et un plan de suivi pour ces courtiers spécifiques. De cette manière, nous mettons en œuvre une culture d'apprentissage étroitement liée à Axelerate. »

Le passage au numérique que vous évoquez est-il également visible dans ce que vous faites de l'apprentissage ?

Stijn : « Absolument. Pour Axelerate, nous avons délibérément choisi de limiter autant que possible l'aspect numérique, mais il y a tout de même une application. Cette dernière propose par exemple des tests concernant les 4 thèmes, des TED-talks inspirants, etc. De plus, nous collaborons avec Coursera, un fournisseur de MOOC (massive open online courses). Nous avons sélectionné dans leur offre des formations de premier plan que nous voulons distribuer, afin que chaque collaborateur puisse choisir des MOOC qui l'intéressent dans ce catalogue ciblé. Nous disposons en outre d'un outil avec environ 500 modules composés de TED-talks, d'e-learnings, d'articles, etc. Les collaborateurs intéressés peuvent y effectuer des recherches en fonction du nombre de minutes dont ils disposent pour apprendre. L'outil est accessible sur tous les appareils. En ce qui concerne le comportement à adopter face au client (*customer facing behaviour*), nous utilisons des quiz en réalité augmentée. »

Il y a un an et demi, vous avez déménagé dans un nouveau bâtiment et vous avez commencé à mettre en œuvre la nouvelle méthode de travail. Cela comporte aussi certainement une composante numérique ?

Stijn : « Nous avons six chaises pour dix personnes, ce qui a un impact énorme sur notre manière de collaborer. Nous incitons les collaborateurs à travailler à domicile deux jours par semaine. Personne n'a son

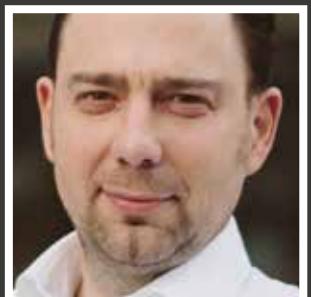
propre bureau, tout est basé sur l'activité. Nous devons donc numériser énormément de choses. Une des initiatives en cours dans ce domaine est appelée Digital Tuesdays : lors de ces mardis, des coachs en numérique sont invités à intervenir sur un cas spécifique. Dans une phase suivante, nous voulons remplacer les Digital Tuesdays par la mise en relation de collaborateurs qui ont une question avec un collaborateur qui a la réponse. Pour finir, il y a l'aide contextuelle que nous mettons actuellement en œuvre avec succès. Vous pouvez la comparer à la fonction d'aide dans Windows : l'outil sait dans quel programme se trouve une personne et indique ensuite où cette dernière peut trouver plus d'informations, des e-learnings ou de la documentation sur le sujet. Notre objectif principal est que les collaborateurs recherchent autant que possible eux-mêmes les informations, et que ces informations soient aussi disponibles immédiatement. Cet outil remporte un grand succès et nous poursuivons en ce moment son déploiement dans toute l'organisation. Nous voulons donc imbriquer l'apprentissage formel pur dans la réalité quotidienne. Même s'il va de soi que l'apprentissage formel ne disparaîtra jamais totalement, étant donné que l'inspiration se trouve aussi à l'extérieur. »

Comment voyez-vous l'évolution de cette donnée dans le futur ?

Stijn : « Le défi pour nous sera le suivant : à quel rythme sommes-nous capables de nous renouveler et d'intégrer de nouvelles compétences dans une période au cours de laquelle nous ne savons pas toujours ce qui nous attend. L'apprentissage joue à cet effet un rôle important. Nous devons nous assurer d'être en mesure de réagir extrêmement rapidement aux changements. Nous investissons donc dans la méthodologie Agile, mais aussi dans le design thinking. Heureusement, nous réussissons aujourd'hui, pour chaque projet que nous démarrons, à mettre en œuvre le L&D dès le début du processus. C'est ma plus grande source de fierté. L'apprentissage est intégré dès le début et, de ce fait, nous enregistrons aujourd'hui des résultats satisfaisants. Nous n'avons pas encore réussi à 100 % mais les résultats commencent à parler d'eux-mêmes. » ■

PASSEPORT

- › **Fonction ?** Learning & Development Manager @AXA
- › **Expérience ?** Expert Group Internal & Employer Branding @STIMA ; HR Training & Communication Manager & Recruitment Officer @D'leteren
- › **Études ?** Master en Agogique @VUB ; Executive Masterclass HR Management @Vlerick Business School
- › **À propos de quel sujet L&D aimeriez-vous encore apprendre quelque chose ? Que voudriez-vous apprendre à l'avenir ?** L'organisational design. Je suis curieux de savoir comme une organisation en réseau de ce type fonctionne au sein de structures pesantes, et comment faire évoluer une organisation comme la nôtre dans cette direction.
- › **Votre devise professionnelle en quelques mots ?** Dare to challenge : osez remettre en question les processus plus anciens et essayer ou tester des choses. C'est la seule manière de progresser.
- › **Que signifie le Stimulearning pour vous ?** C'est l'un des réseaux les plus intéressants que je connaisse, car ils vont plus loin que le seul L&D, et qu'ils mettent à l'ordre du jour des idées et orateurs atypiques.
- › **Livre/auteur/vidéo/blog/conférence/... L&D le plus inspirant ? Que conseilleriez-vous à d'autres spécialistes du L&D ?** « Dare to lead » de Brené Brown. Aujourd'hui, il n'est pas toujours évident de prendre les bonnes décisions en tant qu'entreprise. J'ai trouvé dans ce livre de nombreux conseils pratiques et un cadre efficace pour m'aider dans ce domaine. Les conseils sur le leadership vulnérable m'ont notamment inspiré pour élaborer nos trajets de leadership au sein d'AXA. En tant que manager, vous avez le choix entre le confort et le courage. Il n'est pas toujours facile de choisir le courage mais, à long terme, cela sera toujours à votre avantage.





Choisissez le rôle que vous ambitionnez et franchissez la prochaine étape de votre carrière rh

Vous envisagez devenir **hr officer** ou souhaitez apprendre tout ce dont un **hr manager** a besoin ? Votre ambition est plutôt de contribuer aux résultats d'exploitation et devenir **hr business partner** ? L'expertise vous tente et vous ressentez le besoin de devenir un **hr specialist** ?

Quel que soit votre choix, SD Worx Learning dispose de la formation adéquate pour vous aider dans votre **carrière rh**.

Choisissez le rôle que vous ambitionnez sur www.sdworx.be/trajet-rh

Vous avez encore des questions ?

Surfez sur notre site web ou contactez sans engagement **Stéphanie Servais**.
E stephanie.servais@sdworx.com - T 078 15 90 24



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



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	•
	AZYBAO by Bizness Academie Benelux 1050 Bruxelles / +32 2 888 22 00 info@azybao.be / azybao.com	• • • •
	B&D 3001 Louvain / +32 16 40 92 90 seminar@b-d.be / www.b-d.be	• • • •
	Cameleon Business Training 1930 Zaventem / +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 Haaltet / +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	•

SUR MESURE

		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 •
	dONUS, the development bonus 1030 Bruxelles / +32 3 286 82 39 info@donus.be / www.donus.be	• • • • • • • •
	Febelfin Academy 1040 Bruxelles / +32 2 507 69 61 info@febelfin-academy.be / www.febelfin-academy.be	•
	FranklinCovey 2800 Mechelen / +32 2 719 02 15 info@franklincovey.be / www.franklincovey.be	• • •
	HRD Academy 9080 Beervelde / +32 9 336 31 64 info@hrdacademy.be / www.hrdacademy.be	• • •
	IFE by Abilways 1040 Bruxelles / +32 2 533 10 20 help-ife@abilways.com / www.ifebenelux.be	• • • • •
	ImproTraining 1030 Bruxelles / +32 2 702 64 74 info@improtraining.be / www.improtraining.be	•
	Kluwer Formations 2800 Malines / +32 2 300 31 00 info.formations@wolterskluwer.com / formations.wolterskluwer.be	• • • • • • • •
	Lerian-Nti Languages 1040 Bruxelles / +32 2 217 37 47 greet.capiau@lerian-nti.be / www.lerian-nti.be	•
	Prana Training & Coaching 9700 Oudenaarde / +32 9 383 03 11 info@prana.be / www.prana.be	• • •

		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 •
 Quintessence let's grow	Quintessence 1030 Bruxelles / +32 2 705 28 48 / 2650 Edegem / +32 3 281 44 88 9050 Gand / +32 9 274 06 01 info@quintessence.be / www.quintessence.be	
 ROEM ROEM	ROEM 8200 Bruges - +32 486 65 51 81 info@bedrijfopleidingen.be - www.roem.be	
 sdworx Result driven HR	SD Worx Learning 1435 Mont-Saint-Guibert / +32 78 15 90 24 learning@sdworx.com / www.sdworx.be-learning	 
 SEXTANT consulting	Sextantconsulting 1470 Bousval - Genappe / +32 477 69 47 44 luc.charon@sextantconsulting.eu / www.sexantconsulting.eu	
 Training & Coaching Square	Training & Coaching Square 1731 Zellik / +32 477 62 62 32 contact@coachingsquare.be / www.trainingcoachingsquare.com	
 tinQwise	TinQwise 2000 Anvers / +32 477 59 73 91 kristin@tinewise.be / www.tinewise.be	 
 training SOLUTIONS	Training Solutions 9420 Erpe-Mere / +32 53 21 69 27 training@trainingsolutions.be / www.trainingsolutions.be	
 FLOWSPARKS a product of UNI-Learning	UNI-Learning 9032 Gand / +32 9 265 74 74 info@uni-learning.com / www.uni-learning.com	 
 Vidyas	Vidyas 1348 Louvain-la-Neuve / +32 10 45 65 61 info@vidyas.be / www.vidyas.be	 

BE PART OF OUR FUTURE.

WWW.WERKENBIJBMW.BE

WWW.TRAVAILLERPOURBMW.BE



Sheer
Driving Pleasure