



FORMATION SÉCURITÉ POUR NOUVEAUX EMBAUCHÉS

Mode d'emploi pour le déploiement de la formation

Octobre 2017



BIENVENUE !

Les équipes Développement des Compétences de la Direction HSE ont travaillé en lien avec les équipes de la Formation Groupe, Total Learning Solutions, pour construire la formation Sécurité pour les nouveaux embauchés.

Cette formation :

- est obligatoire pour tous les nouveaux collaborateurs du Groupe en Contrat à Durée Indéterminée à partir du 1^{er} janvier 2018
Pour les personnes en Contrat à Durée Déterminée, l'obligation de suivre cette formation est une décision qui relève de la local business unit/filiale/entité
- implique la local business unit/filiale/entité.

VOTRE CONTACT : hd.fhos-dc-safetyfornewrecruits@total.com

Contactez votre support IT habituel pour tout problème informatique/technique.



Connectez-vous à **CLICK & LEARN**

Rendez-vous sur [Click&Learn](#).

Renseignez dans la barre de recherche les mots-clés suivants :
« Kit formation Sécurité pour Nouveaux Embauchés »

Sur la page « Kit formation sécurité pour nouveaux embauchés (français) », démarrez OBLIGATOIREMENT votre navigation par la rubrique « **Suivez le guide!** » pour vous assurer une prise en main facilitée.

SOMMAIRE

Vous retrouvez dans ce document toutes les informations essentielles aux managers, responsables HSE, responsables RH afin d'organiser le déploiement de la formation « Sécurité pour nouveaux embauchés » dans les meilleures conditions.



DÉCOUVRIR LA FORMATION – Les généralités.....	p.5
COMPRENDRE SES RESPONSABILITÉS - Les acteurs du déploiement.....	p.7
SAVOIR UTILISER LE KIT – Le descriptif.....	p.13
CHOISIR LE PARCOURS – Les descriptions des profils et parcours.....	p.17
METTRE EN ŒUVRE LE PARCOURS – Le kit de déploiement.....	p.19
ANNEXES.....	p.22

DÉCOUVRIR LA FORMATION

Les généralités

LES GÉNÉRALITÉS SUR LA FORMATION



Prenez connaissance du Mémo
de la Direction HSE [en Annexe 1](#)

Le Contexte

La formation « Sécurité pour Nouveaux Embauchés » a été conçue en vue de faire acquérir à tous les nouveaux arrivants au sein du Groupe, des connaissances et savoir-faire de base en sécurité, toutes branches confondues.

Les objectifs de cette formation sont de :

MARQUER LES ESPRITS
DES NOUVEAUX
EMBAUCHÉS DÈS LEUR
PREMIER JOUR
DANS LE GROUPE
ET Y GRAVER LES
ATTENDUS EN MATIÈRE
DE **COMPORTEMENT**
SÉCURITÉ À ADOPTER
ET À APPLIQUER AU
QUOTIDIEN

INSUFFLER LA
CULTURE SÉCURITÉ
COMME VALEUR
AVEC L'IMPLICATION
DIRECTE DE LA
HIÉRARCHIE

ALIGNER L'ENSEMBLE
DU PERSONNEL
DU GROUPE
SUR UN **SOCLE**
COMMUN DE
MESSAGES CLÉS
AUTOUR DE LA
VALEUR SÉCURITÉ

Les Modalités

Cette formation, **obligatoire pour tous les nouveaux arrivants en Contrat à Durée Indéterminée** quelle que soit la branche d'appartenance, est constituée d'un parcours dont la durée et le contenu sont fixés selon la fonction occupée par le nouvel arrivant. Elle débute dès le premier jour d'arrivée du collaborateur. Pour les personnes en Contrat à Durée Déterminée, le déploiement du programme est une décision qui relève de la local business unit /filiale/entité. Cette formation est clôturée à la fin du parcours par la remise du PASS Sécurité, véritable permis pour agir en sécurité, par le responsable de plus haut niveau de la local business unit/filiale/entité.

Les outils de formation

Les outils de formation et les modalités de déploiement seront mis à disposition dans l'objectif de dispenser localement cette formation à tous les nouveaux embauchés avec l'implication directe de la hiérarchie.

Sous forme d'un Kit téléchargeable, ces outils et modalités sont hébergés sur la plateforme [Click&Learn](#) du Groupe.

Disponible en français et en anglais, il sera disponible dans les 8 autres langues du Groupe (Allemand, Arabe, Chinois, Espagnol, Italien, Néerlandais, Portugais, Russe) dès le 1er décembre.

La mise en application

A compter du 01 Janvier 2018, la formation sécurité des nouveaux embauchés dans leur entité d'accueil est obligatoire.

Cette formation est constituée d'un parcours dont la durée et le contenu sont fixés selon la fonction occupée par le nouvel arrivant.

COMPRENDRE SES RESPONSABILITÉS

Les acteurs du déploiement

Les activités de chacun des acteurs du déploiement de cette formation sont décrites en détail dans les pages suivantes.

Il est possible d'assurer plusieurs fonctions. Dans ce cas, il est nécessaire de prendre en compte toutes les missions de chacune de ces fonctions.

Les acteurs du déploiement :

- **Le Directeur de l'entité** : Le responsable du déploiement
- **Le Chef de projet/Sponsor** : Le garant du contenu et du déroulement du déploiement
- **Le Coordinateur formation** : L'organisateur/facilitateur
- **L'Animateur(s) de séquence(s) d'animation**
- **La Hiérarchie du nouvel arrivant dans le Groupe**
- **Le Responsable du déploiement au Siège (PLD/PAU)**: TGS/Total Learning Solutions (TLS)
- **Le Responsable de la mise en œuvre au sein d'une local business unit/filiale/entité** : La local business unit/filiale/entité concernée.
Une assistance d'animation de la formation en Français uniquement est possible sur devis auprès de TGS/ TLS. Pour les autres langues, veuillez consulter TGS/TLS.

Directeur de l'entité concernée : Le responsable du déploiement

Votre mission principale :

- Veille à la réalisation de cette formation pour tous les nouveaux arrivants dans sa filiale.

Vos activités principales :

- S'assurer que les sessions de formation sont organisées régulièrement en allouant les moyens nécessaires et dans le respect du processus de déploiement
- Participer à l'introduction du/des parcours (modules TCG 1 et TCAS 1), en montrant son propre engagement (ou y déléguer officiellement un représentant)
- Signer les « PASS Sécurité » et les remettre à chaque nouvel arrivant
- Proposer des synergies aux autres entités Total dans le pays.



Chef de projet/sponsor : Le garant du contenu et du déroulement du déploiement

Recommandation : le RH manager ou le HSE manager

Vos missions principales :

- S'assurer de la mise en œuvre des différentes sessions de formation dans la filiale
- Garant du contenu local.

Vos activités principales :

- Assurer l'appropriation du Kit de déploiement par l'entité et valider le contenu mis à jour des modules (présentations, films, support...) en impliquant les animateurs
- Planifier et initier la réalisation des sessions en collaboration avec le coordinateur.

Coordinateur formation : L'organisateur/facilitateur

Recommandation : RH/Formation

Votre mission principale :

- Organisation et coordination du déroulement des différentes sessions de la formation

Vos activités principales :

- Prendre connaissance des itinéraires pédagogiques
- Centraliser et tenir à jour la dernière version des séquences d'animation du kit de formation
- Rassembler le contenu existant dans la filiale (formation traitant du même sujet, documents)
- Construire la(s) séquence(s) d'animation avec ces éléments et le faire valider par le chef de projet/sponsor
- S'assurer de la prise en main de séquence(s) d'animation si ce n'est pas lui qui anime
- Assister les animateurs dans la prise en main et l'animation de(s) séquence(s) d'animation
- Programmer les dates des modules des différents parcours et créer les besoins de formation des nouveaux embauchés sur HR4U ou sur le SIRH local
- Organiser la logistique des sessions : réservation salle, convocation des participants, disponibilités et invitations des animateurs, invitations des hiérarchies des participants aux moments dédiés, information des équipes pour les exercices pratiques Terrain
- Mettre à disposition les documents nécessaires (manuel participant, PASS Sécurité, ...)
- Informer les équipes des futures sessions
- Archiver les feuilles de présence et s'assurer de la mise à jour des historiques de formation des participants sur HR4U ou sur le SIRH local.

Animateur(s) de séquence(s)

Sa mission principale :

- Animation d'une ou de plusieurs séquence(s).

Ses activités principales :

- Rassembler le matériel nécessaire pour l'animation de séquence(s)
- Animer en respectant le guide d'animation et/ou l'itinéraire pédagogique défini
- Signer la feuille de présence personnelle des nouveaux arrivants.

Hiérarchie du participant

Sa mission principale :

- Accompagnement du nouvel arrivant dans son parcours

Ses activités principales :

- Présenter le parcours au nouvel arrivant et vérifier qu'il est bien inscrit
- Participer à la séquence (module TCG 7 - Conclusion) sur les engagements
- S'assurer que « son » participant réalise son parcours de formation en organisant des points réguliers
- S'assurer des acquis du participant au travers de rapports d'étonnement, de débriefings et, si besoin, lui suggérer des approfondissements.

LES ACTEURS DU DÉPLOIEMENT

- **Responsable du déploiement au Siège (PLD/PAU) :**
 - TGS/Total Learning Solutions (TLS)

Les missions principales de TGS/Total Learning Solutions (TLS) :

- Coordination du déploiement de la formation à travers l'ensemble des sites Total
- Garant de la mise à disposition du kit.

Les activités principales de TLS :

- Présenter les parcours aux branches
- Etre en support aux filiales/LBU/entités qui le souhaitent
- S'assurer que les différents documents associés au kit sont à jour et à disposition
- Informer les branches des mises à jour à réaliser lors de modifications importantes
- Organiser un point annuel avec chaque branche et collecter le retour d'expériences
- Vérifier le fonctionnement du processus dans les filiales/LBU/entités
- Reporter les éléments aux responsables de l'entité PSR/HSE sur demande.

La division PSR/HSE/Facteurs Humains et Organisationnels de la Sécurité (FHOS) est garante du contenu du Kit de Formation proposé sur la plateforme Click&Learn.

-
- **Responsable de la mise en œuvre au sein d'une Local business unit/filiale/entité :** la local business unit/filiale/entité concernée

Une assistance d'animation de la formation uniquement en Français est possible sur devis auprès de TGS/Total Learning Solutions (TLS).

Pour une assistance dans une autre langue, veuillez contacter TLS :
gs.tls.service.client@total.com

VOUS ÊTES MANAGER

Posez-vous les questions suivantes :

• Quel parcours de formation est adapté au(x) collaborateur(s) nouvellement embauchés dans mon entité ?

➔ Je me coordonne avec les RH pour qu'ils inscrivent chaque nouvel arrivant sur HR4U ou le SIRH local avec le code correspondant à son parcours.

• Quel est mon rôle dans la formation ?

➔ Je m'assure que mon collaborateur réalise sa formation (Tronc Commun Groupe et parcours spécifique à son Profil) et valide son PASS Sécurité

➔ J'organise des points réguliers pour s'assurer qu'il réalise son parcours

➔ Je m'assure des acquis du participant au travers de rapports d'étonnement, de débriefings et, si besoin, je lui suggère des approfondissements.

VOUS ÊTES RH/RESPONSABLE ou COORDINATEUR FORMATION

Posez-vous les questions suivantes :

• Quel parcours de formation est adapté au(x) collaborateur(s) nouvellement embauchés dans mon entité ?

➔ Je me coordonne avec le manager du collaborateur pour déterminer le parcours défini selon le profil du nouvel embauché.

• Quel est mon rôle dans la formation ?

➔ Je m'assure que la formation du nouvel embauché démarre dès son 1^{er} jour de prise de poste, et j'identifie le parcours adapté selon le poste occupé

➔ Je crée/valide et bascule le besoin du collaborateur sur HR4U ou le SIRH local avec le code correspondant à son parcours selon son profil

➔ Une fois tous les modules effectués et le Pass Sécurité, je mets à jour HR4U ou le SIRH local.

SAVOIR UTILISER LE KIT

Le descriptif

LE DESCRIPTIF DU KIT

Ce kit est constitué de séquences d'animation, hébergées et téléchargeables sur la plateforme **Click&Learn** du Groupe.

Le kit se compose des 2 parties suivantes :

1. LE TRONC COMMUN GROUPE (TCG) commun à tous :

Les supports de formation du TCG sont prêts à l'emploi et doivent être utilisés et suivis tels quels par les animateurs.

Une adaptation est toutefois possible pour les illustrations (ajout de vidéos...).

Chaque module du TCG est construit avec :

- un guide d'animation fourni qui détaille précisément le déroulement de chaque séquence en termes de messages, timing, consignes d'exercices ou d'échanges, ...
- des supports d'animation fournis : slides, vidéos, documents qui permettent d'illustrer chaque séquence
- des ressources existantes localement à ajouter (supports/formations/vidéos, etc.) pour une partie de la formation.

Le TCG est organisé autour des thèmes suivants :

- Comprendre la vision du Groupe et l'engagement du Top management
- Comprendre les risques HSE Groupe
- Comprendre le référentiel
- Susciter l'engagement et les enjeux liés aux Facteurs Humains
- Les outils pour adhérer à la Culture Sécurité du Groupe
- Découverte des gestes élémentaires pour la Sécurité.



La structure thématique du Tronc Commun Groupe est illustrée en ANNEXE 2

2. UN PARCOURS SPECIFIQUE AU PROFIL DU COLLABORATEUR :

La classification du poste de chaque embauché a été déterminée selon les risques auxquels le collaborateur est exposé dans son activité, mais également selon les risques auxquels il expose les autres collaborateurs.

- 4 parcours ont été déterminés en fonction de 4 types de postes (détails des profils [en pages 18 et 19](#)) :
 - **Parcours 1** : pour le personnel support et opérationnel non technique
 - **Parcours 2** : pour le personnel support technique des opérations
 - **Parcours 3** : pour les services production
 - **Parcours 4** : pour les chargeurs, chauffeurs, manutentionnaires.

Les séquences d'animation associées sont à créer par la filiale/LBU/entité selon son propre contexte à partir des guides d'animation fournis qui détaillent les itinéraires pédagogiques.

L'objectif de ces modules est d'illustrer la mise en œuvre des politiques Groupe en fonction des enjeux et activités de la filiale/LBU/entité (modules TCAS) ainsi que selon la nature des postes occupés (modules TCT et TCNT).



Les structures thématiques des parcours spécifiques (modules TCAS, TCT et TCNT) sont illustrées en [ANNEXE 3](#).

LE DESCRIPTIF DU KIT

L'itinéraire pédagogique de chaque séquence des parcours spécifiques a été réalisé pour faciliter l'adaptation à la filiale tout en assurant une certaine homogénéité d'une filiale à l'autre.

Ainsi, chaque module composant les 4 parcours spécifiques comprend les éléments suivants :

- Un guide d'animation détaillent l'itinéraire pédagogique. Pour rappel, les séquences d'animation associées sont à créer par filiale/LBU/entité tout en assurant une certaine homogénéité d'une entité à l'autre
- La suggestion d'un déroulement composé d'exercices, de contenus de slides et de consignes d'animations
- les objectifs à atteindre
- les points clés à retenir.

Les points de vigilance pour la conception des modules des parcours spécifiques aux profils :

Les séquences doivent rester concrètes, participatives et basées sur la réalité de la filiale/LBU/entité. Elles seront construites en privilégiant une alternance de présentiel participatif, d'exercices et d'expérimentations terrain encadrées ou non, d'échanges avec un encadrant.

L'utilisation des éléments disponibles dans la filiale/LBU/entité (formations, documents, ...) est nécessaire afin de créer chaque séquence.

CHOISIR LE PARCOURS

Les descriptions de parcours

LES DESCRIPTIONS DE PARCOURS

Les 4 parcours ont été déterminés en fonction de 4 types de postes occupés, eux-mêmes définis en fonction des risques auxquels le collaborateur est exposé dans son activité, mais également des risques auxquels il expose les autres collaborateurs.

**Chaque parcours est à réaliser dans un délai de 3 à 6 mois
(en fonction des parcours).**

PARCOURS 1

PERSONNEL SUPPORT NON TECHNIQUE

Il est destiné au Personnel support non technique. Il s'agit de l'ensemble des personnes ayant un rôle administratif, mais sans rôle technique lié aux opérations.

Postes typiques : Les personnels de bureau, les postes administratifs, les postes de support non technique (Siège, sites) comme le contrôle de gestion, la communication, la paie, la formation, le juridique, la comptabilité, les commerciaux, etc.

PARCOURS 2

PERSONNEL SUPPORT DES OPÉRATIONS

Il s'adresse au Personnel support technique des opérations.

Postes typiques : Logistique, Achats, Projets, R&D, Méthodes, et les personnels d'exécution en dépôts ou blending du Marketing & Services

PARCOURS 3

SERVICES PRODUCTION

Il correspond à des postes dans les services de production. Il s'agit des personnes réalisant les opérations au quotidien et confrontés directement aux risques liés à ces activités.

Postes typiques :

- personnel d'exploitation, maintenance ou inspection
- cadres techniques, projets
- procédés
- HSE
- pour le Marketing & Services : le personnel d'encadrement de site et les opérationnels des "usines" à risque (fluides spéciaux, raffineries de bitumes)

PARCOURS 4

CHARGEURS, CHAUFFEURS, MANUTENTIONNAIRES

Il correspond à des postes de chargeurs, chauffeurs PL, manutentionnaires, opérateurs conditionnement, pompistes stations etc.



[Découvrez les parcours détaillés en Annexe 4](#)

METTRE EN ŒUVRE LES PARCOURS

Le kit de déploiement

Une fois le parcours choisi...

LE KIT DE DEPLOIEMENT

Cette formation doit commencer dès l'accueil au sein d'une entité de Total.

Quel que soit le parcours, il doit être mis en œuvre dès le premier jour de présence du collaborateur.

Le « Tronc Commun Groupe » débute par la délivrance des modules indiqués pour les Jours 1 & 2.

KIT JOURS 1 ET 2

JOUR 1

- Induction site : 15 min
- TCG 1.1 : 1h - ENGAGEMENT
- TCG 1.2 : 0h30 - VALEUR SECURITE
- TCG 1.3 : 0h30 – CHARTE HSEQ
- TCAS 1.0 : 0h30 – Feuille de route HSE Site/Filiale
- Terrain : 2h00
 - Les risques
 - Repérer les points de rassemblement
 - Contrôle d'accès
 - Chasse aux anomalies

JOUR 2

- **STEP-IN : 3h00**
 - **Bloc Safety (disponible sur Click and Learn) :**



- **Exercices pratiques**
 - Initiation Lutte incendie
 - Initiation Secourisme
 - STOP CARD

Le reste des modules pourra être délivré ultérieurement dans la limite d'une période de 3 à 6 mois (selon le profil).



Connectez-vous à **CLICK & LEARN**

Rendez-vous sur [Click&Learn](#).

Renseignez dans la barre de recherche les mots-clés suivants : « Kit formation Sécurité pour Nouveaux Embauchés »

Sur la page « [Kit formation sécurité pour nouveaux embauchés \(français\)](#) », démarrez OBLIGATOIREMENT votre navigation par la rubrique « [Suivez le guide!](#) » pour vous assurer une prise en main facilitée.

KIT FORMATION SÉCURITÉ POUR NOUVEAUX EMBAUCHÉS (FRANÇAIS)

BIENVENUE!

OBJECTIFS DU PARCOURS
Vous transmettre le kit de la formation à déployer auprès de collaborateurs nouvellement embauchés à leur arrivée

PUBLIC CONCERNÉ
Aux Managers et formateurs uniquement

SUIVEZ LE GUIDE !

ETAPE OBLIGATOIRE avant de vous lancer !
Prenez connaissances des étapes à maîtriser pour un déploiement réussi de la formation.

MANUELS ET PARCOURS DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS

PARTIE 1 : TRONC COMMUN GROUPE POUR TOUS

Prenez connaissance de toutes les modalités pour organiser la 1ère partie de la formation, le "Tronc Commun Groupe" pour tous les nouveaux collaborateurs, quel que soit leur profil.

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE 1 : Mémo Direction HSE

ANNEXE 2 : Structure thématique du Tronc Commun Groupe

ANNEXE 3 : Structures thématiques du TCAS, TCT, TCNT

ANNEXE 4 : Parcours 1 à 4

ANNEXE 1 : MÉMO DIRECTION HSE 1/2



MEMO

People & Social Responsibility
DG/PSR/HSE

Destinataires : Directeurs Business Units (BU) /DIG Directeurs filiales Directeurs Local Business Units (LBU)	Expéditeur : Bernadette SPINOY DG/PSR/HSE
Copie : A BREUILLAC P de LA CHERVADIÈRE M NGUER T PFLIMLIN B PINATEL P SAUQUET N SHAH Directeurs Formations Branches Directeurs HSE Branches Directeurs RH Branches	Date : 25 Juillet 2017
Objet : Formation SECURITE des nouveaux embauchés	

1. CONTEXTE

Total a lancé en 2016 la conception et la réalisation d'une formation sécurité en vue de faire acquérir à tous les nouveaux embauchés du Groupe, des connaissances et savoir-faire de base en sécurité.

Les objectifs de cette formation sont de:

- Marquer les esprits des nouveaux embauchés **dès leur premier jour** dans le Groupe et y graver les attendus en matière de comportement Sécurité à adopter et à appliquer au quotidien.
- Insuffler la culture sécurité comme valeur avec l'implication directe de la hiérarchie locale.
- Aligner le personnel du Groupe sur un socle commun de messages clés autour de la valeur sécurité.

2. MODALITES

Cette formation obligatoire pour tous les nouveaux embauchés en contrat à durée indéterminée quelque soit la branche d'appartenance est constituée d'un parcours dont la durée et le contenu sont fixés selon la fonction occupée par le nouvel arrivant. **Elle débute dès le premier jour avec un tronc commun.**

Pour les personnes en contrat à durée déterminée, le déploiement du programme est une décision qui relève du local business unit / filiale.

Cette formation est clôturée à la fin du parcours par la remise du **Pass Sécurité** par le responsable de plus haut niveau de la filiale ou du site.

ANNEXE 1 : MÉMO DIRECTION HSE 2/2



MEMO

3. ROLES

La division PSR/HSE/Facteurs Humains et Organisationnels de la Sécurité (FHOS) est garante des contenus du tronc commun de la formation.

La direction TGS/Total Learning Solutions (TLS) est responsable de l'ingénierie de formation et du déploiement de la formation sur l'ensemble des BU/LBU.

Les responsables de LBU/filiales ou de fonctions sièges s'appuient sur les fonctions supports et veillent à la mise en œuvre locale de cette formation.

TGS/TLS et PSR/HSE/FHOS organiseront des points d'avancement annuels avec les branches et collecteront le retour d'expérience dans un but d'amélioration continue.

4. OUTILS DE FORMATION

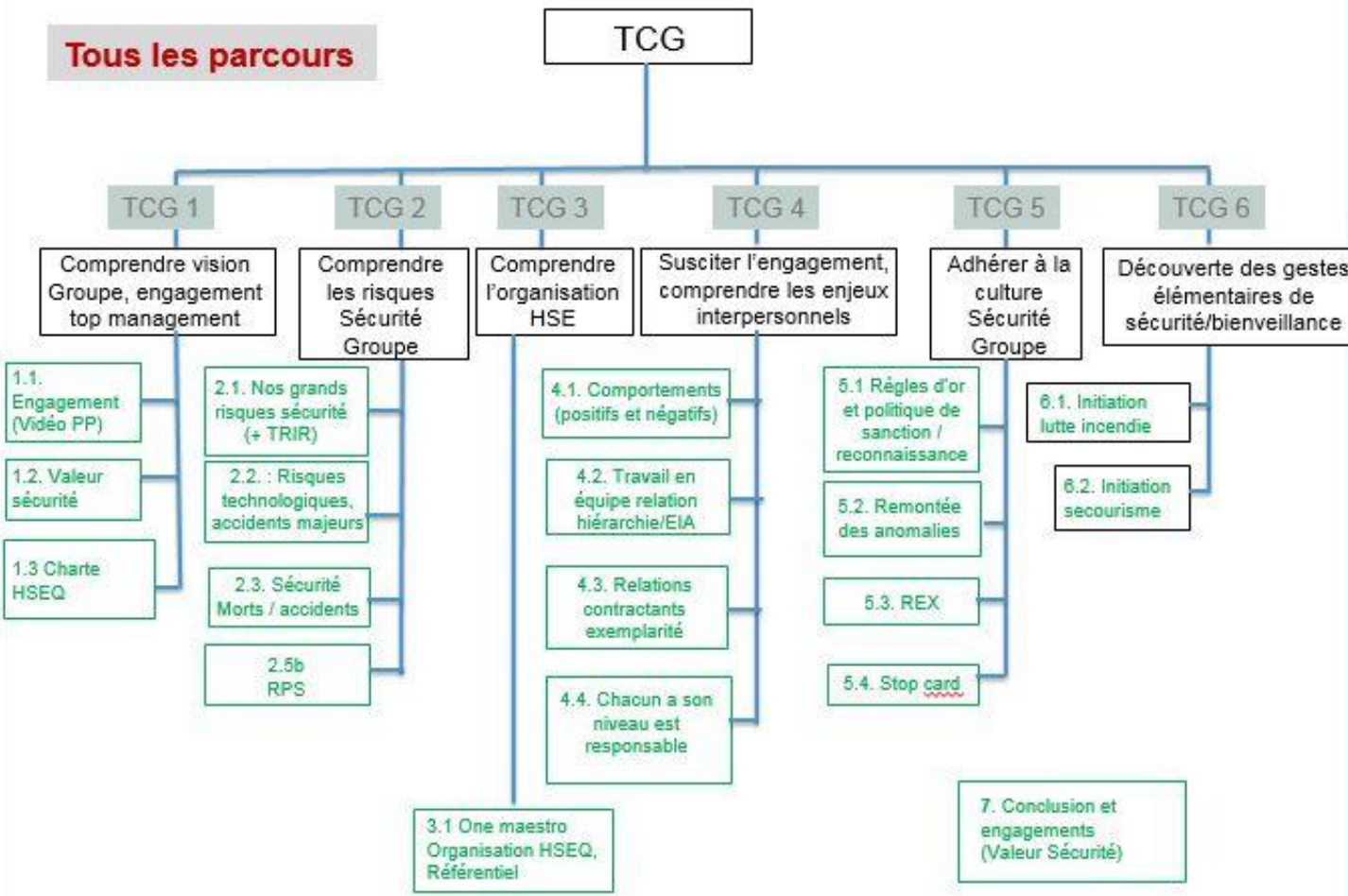
Les outils de formation et les modalités de déploiement seront mis à disposition dans l'objectif de dispenser localement cette formation à tous les nouveaux embauchés avec l'implication directe de la hiérarchie.

Sous forme d'un kit téléchargeable, ces outils et modalités hébergés sur la plateforme Click&Learn du Groupe seront disponibles à partir de Septembre 2017 en français et en anglais. Avant la fin de l'année 2017, le kit téléchargeable sera disponible dans les huit autres langues du Groupe.

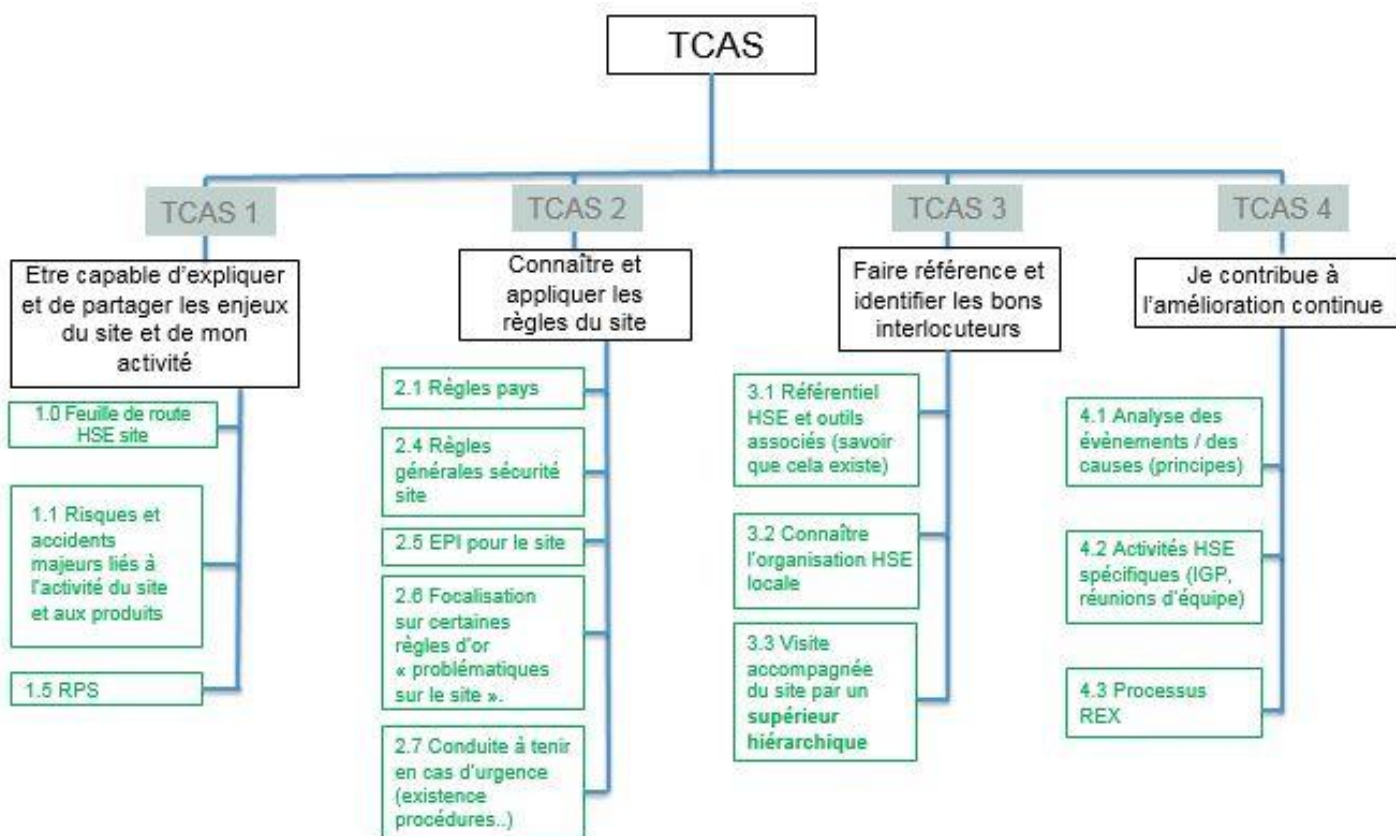
5. MISE EN APPLICATION

A compter du 01 Janvier 2018, la formation sécurité des nouveaux embauchés dans leur entité d'accueil est obligatoire.

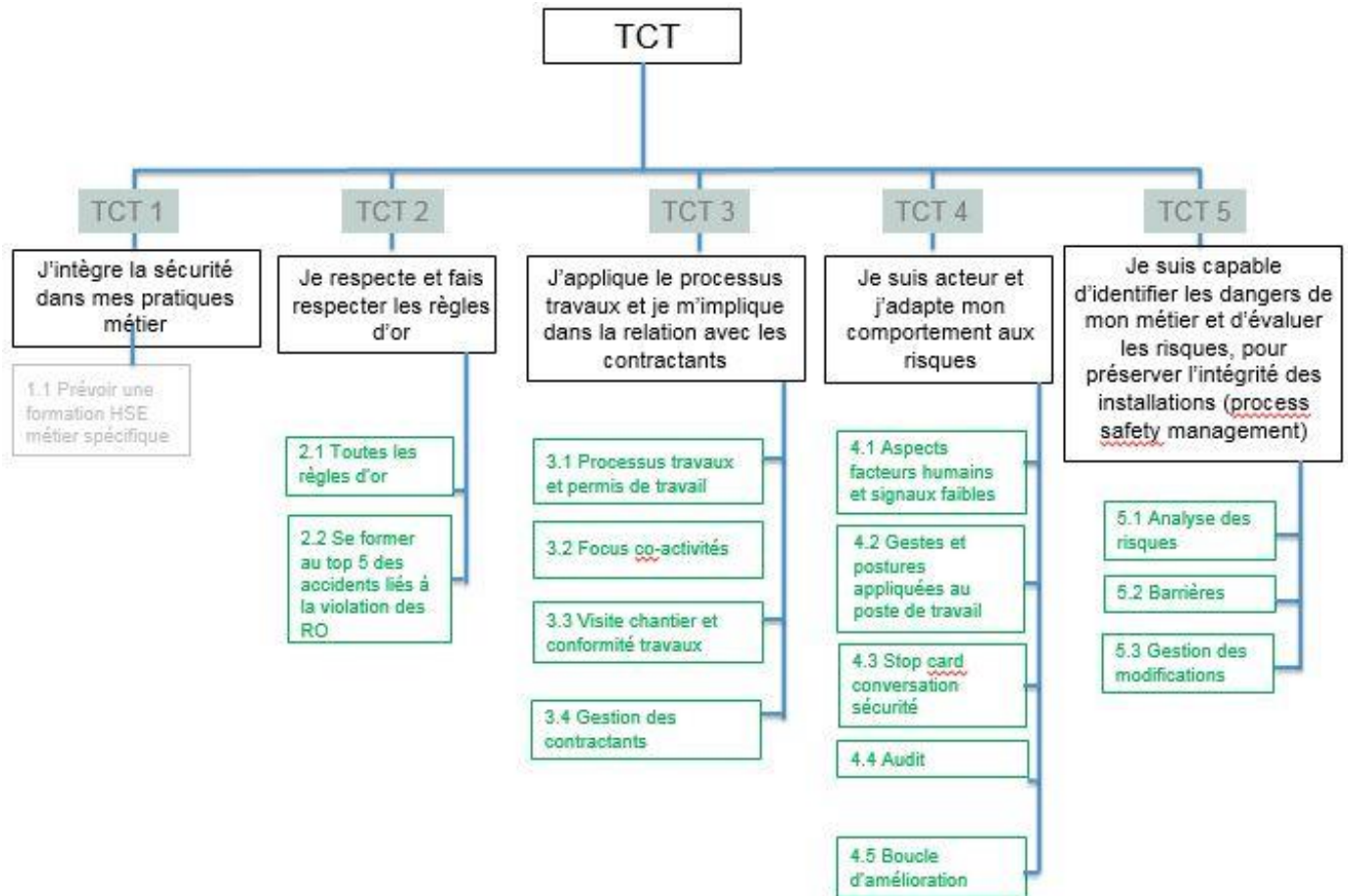
ANNEXE 2 : STRUCTURE THÉMATIQUE DU TRONC COMMUN GROUPE



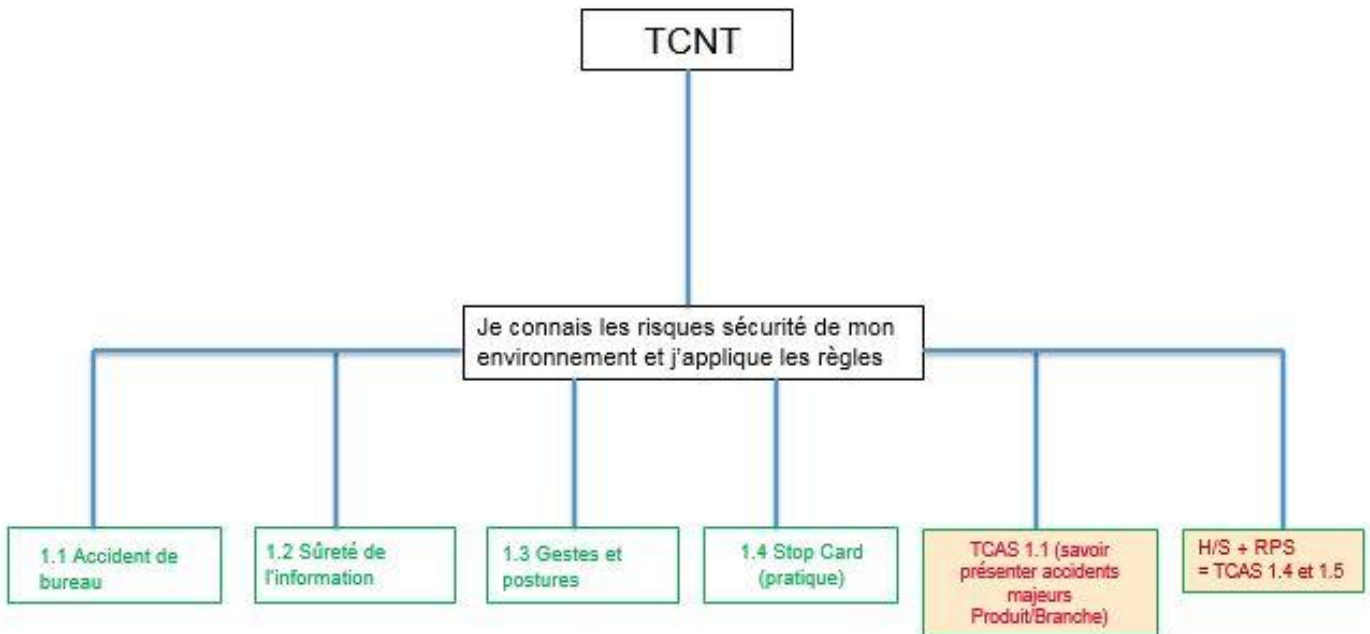
ANNEXE 3 : STRUCTURE THÉMATIQUE DU TCAS



ANNEXE 3 : STRUCTURE THÉMATIQUE DU TCT

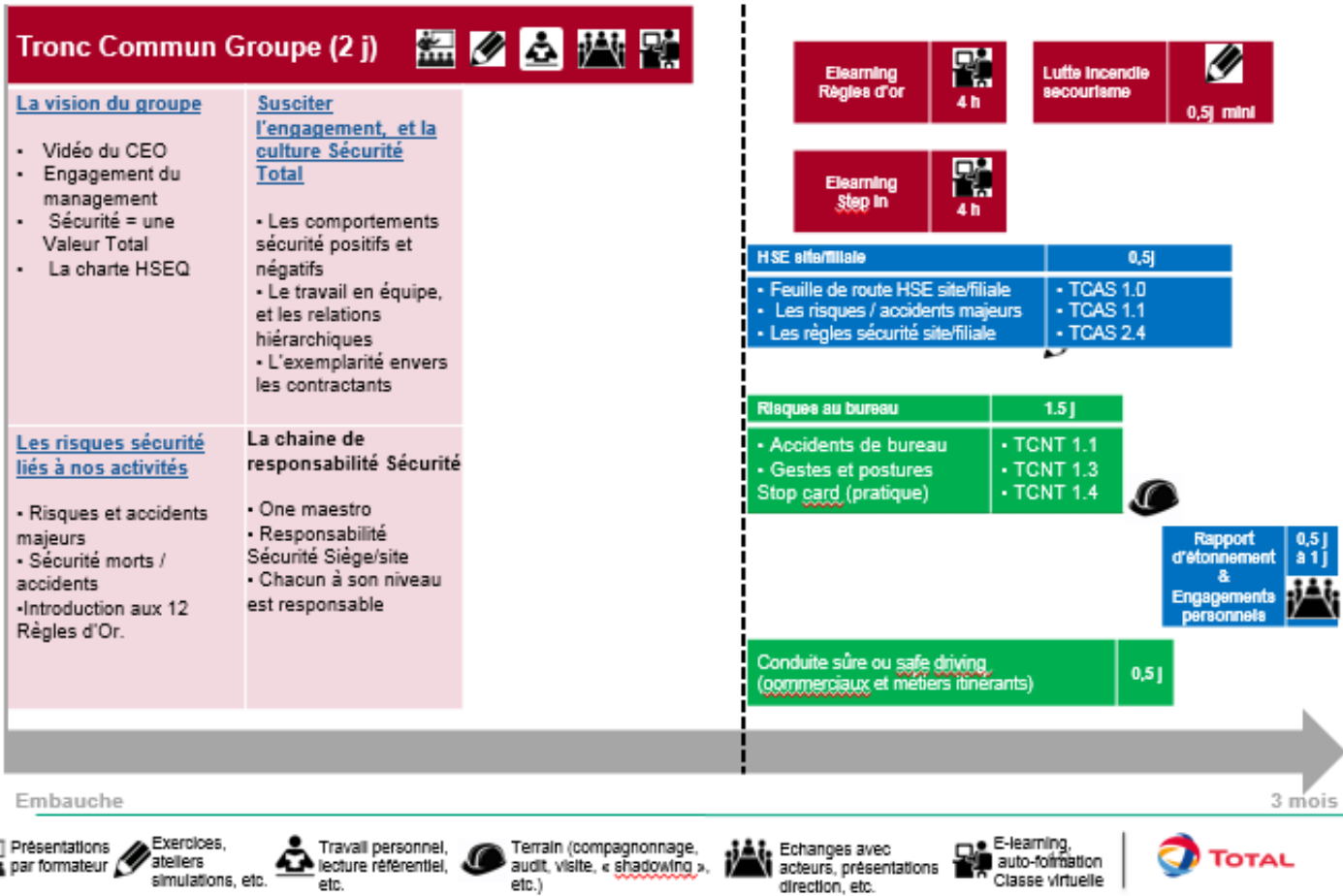


ANNEXE 3 : STRUCTURE THÉMATIQUE DU TCNT

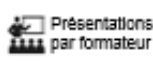
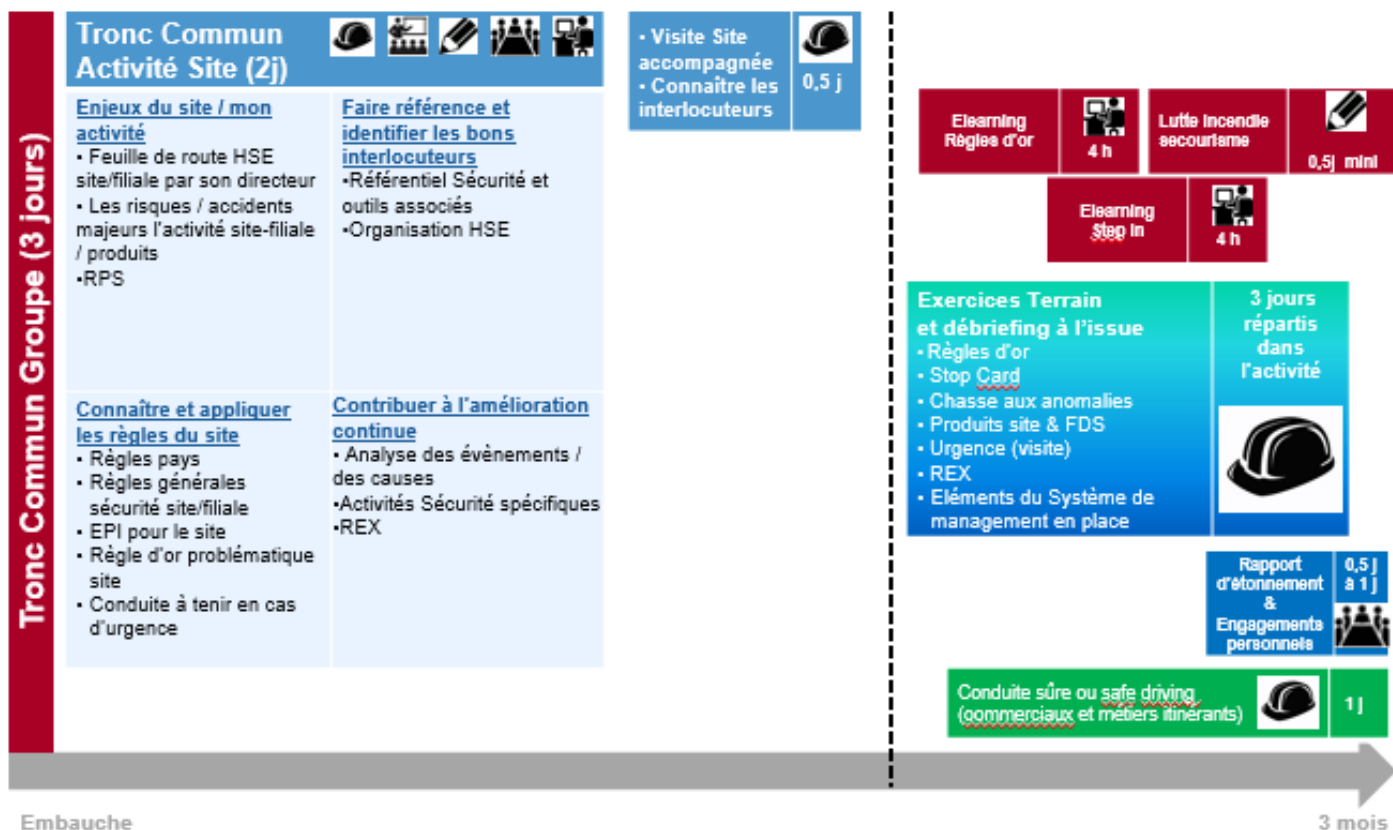


ANNEXE 4 : DESCRIPTION DES PARCOURS

Parcours 1 – Personnel support et opérationnel non technique



Parcours 2 – Personnel support des opérations



Présentations par formateur



Exercices, ateliers simulations, etc.



Travail personnel, lecture référentiel, etc.



Terrain (compagnonnage, audit, visite, « shadowing », etc.)



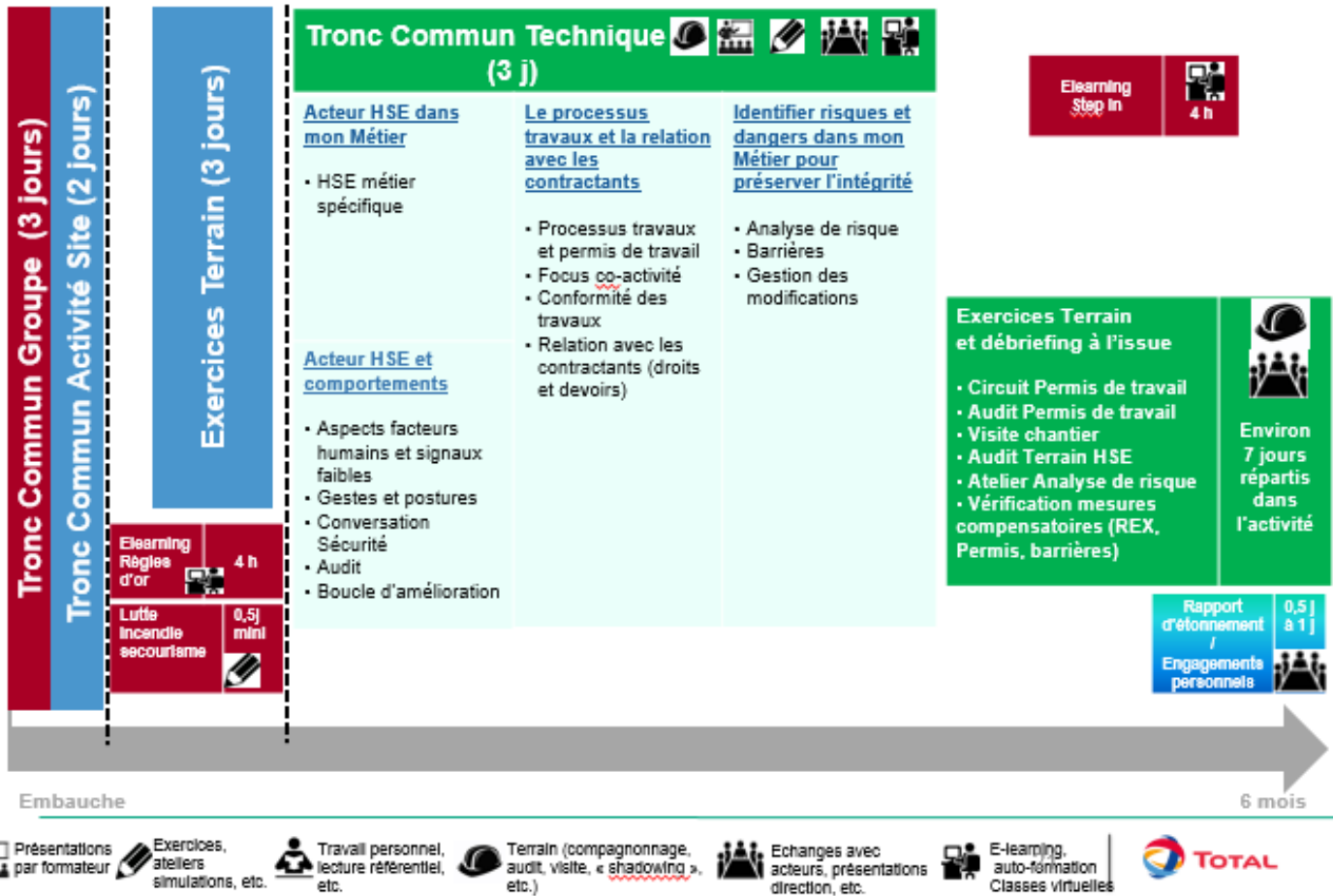
Echanges avec acteurs, présentations direction, etc.



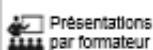
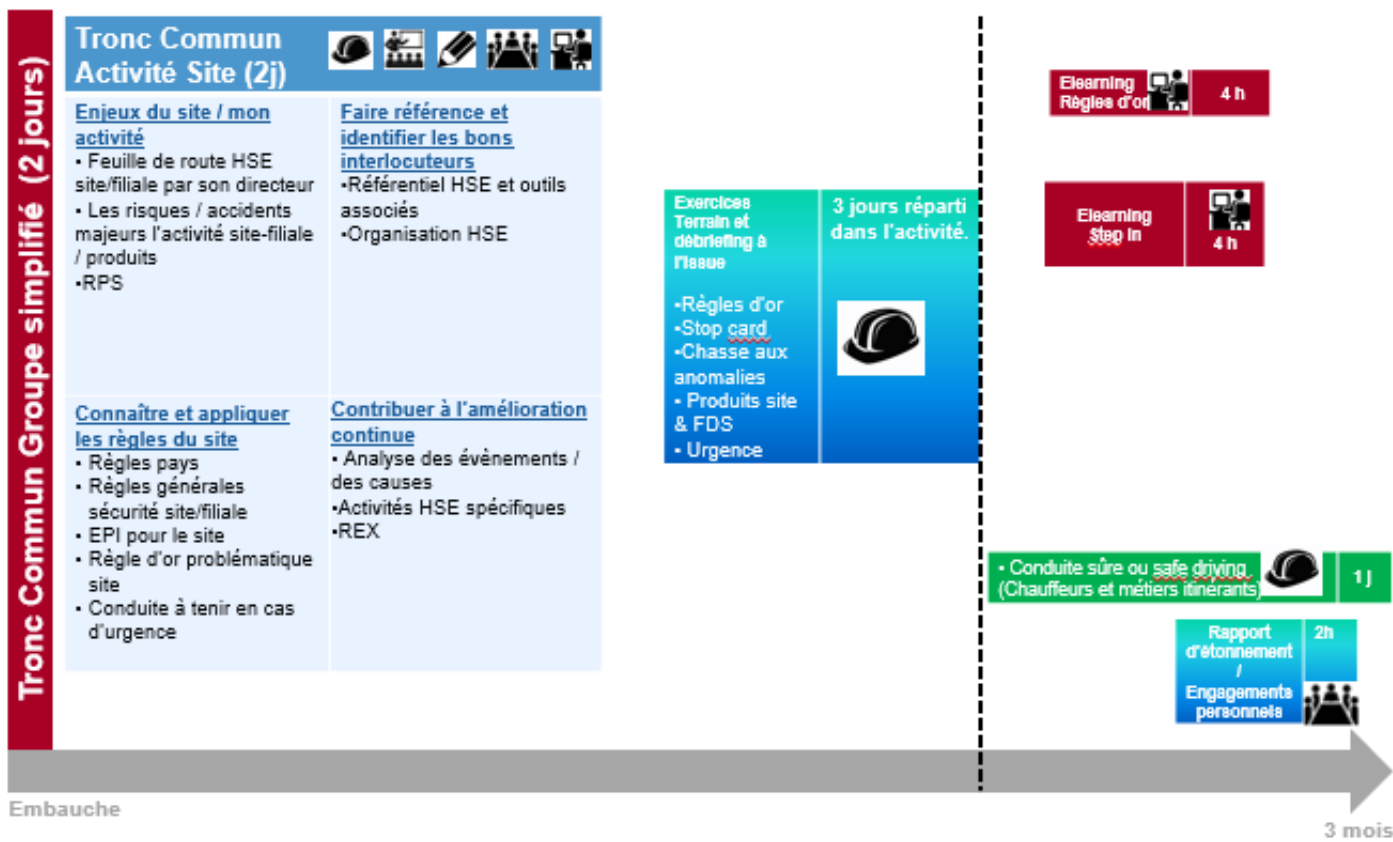
E-learning, auto-formation Classes virtuelles



Parcours 3 – Services production



PARCOURS 4 – Chargeurs, chauffeurs, manutentionnaires



Présentations par formateur



Exercices, ateliers simulations, etc.



Travail personnel, lecture référentiel, etc.



Terrain (compagnonnage, audit, visite, « shadowing », etc.)



Echanges avec acteurs, présentations direction, etc.



22

