



# TISSER



DÉVELOPPER  
LA FORMATION TRANSPORT  
ET LOGISTIQUE



## GUIDE DE TRANSFERT DES COMPÉTENCES DANS TISSER

### PHASE 4 DU PROJET : LE TRANSFERT

Citation partielle – **Article de Pierre Pastré**

*Dans l'exercice de l'activité professionnelle :  
**on y apprend à faire, mais on y apprend aussi en faisant.**  
Les Compagnons du Devoir utilisent une distinction très  
intéressante : ils distinguent apprendre le métier  
et apprendre par le métier.*



Quels bénéfices au sein de l'entreprise ?	p 4
Méthodologie de la démarche de transfert	p 5
La construction de la méthodologie de transfert	p 5
Les outils de transfert créés dans <b>TISSER</b>	p 7
Les autres outils de transfert créés dans <b>TISSER</b>	p 10
Les liens du projet <b>TISSER</b> avec l' <b>AFEST</b>	p 11
Pour aller plus loin	p 12
Annexes	p 13



**TISSER**



## **Vous êtes dirigeant**

**Vous devez organiser et faciliter un transfert de compétence entre vos collaborateurs exploitants au sein de votre structure.**

## **Vous êtes exploitant**

**Vous êtes chargé de transférer vos compétences à un collègue exploitant.**

### Quelques rappels sur les notions de compétences et de savoir-faire

La définition reconnue internationalement par les spécialistes de la compétence et sur laquelle se base la grande majorité des travaux est celle de Jacques Tardif (2006) : « **Une compétence est un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations** ».

La compétence est la capacité de mobiliser dans une situation professionnelle donnée, différentes ressources (connaissances, savoir-faire, savoir-être), elle est sujette à un apprentissage et doit être mesurable et observable.

Aussi, dans la démarche développée dans **TISSER**, on retrouve souvent le terme de « savoir-faire stratégiques » pour l'entreprise dans les différents outils créés sur les quatre phases du projet.

Le transfert de compétences plus global couvre aussi et surtout les savoir-faire et savoir-être issus de l'expérience. Nous utiliserons donc les deux termes.

Cette notion « stratégique » traduit l'importance de ces acquis et la nécessité de les transmettre pour la pérennité de l'activité. Elle traduit également l'importance et le bénéfice de les transmettre « en interne et en situation ».

Nous continuerons également d'utiliser comme tout au long du processus les termes de « **transférant** » pour désigner l'exploitant sénior ou expérimenté qui détient les compétences et savoir-faire stratégiques et de « **bénéficiaire** » pour celui qui est en phase de les acquérir.

### Quelques définitions de la compétence :



#### ► **Tardif**

Une compétence se définit comme « un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations »

#### ► **Afnor**

La compétence résulte d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable.

#### ► **France compétences**

La compétence peut être envisagée comme la mobilisation de manière pertinente de ses ressources (par exemple : savoirs, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnel) et de celles de son environnement dans des situations diverses pour exercer une activité en fonction d'objectifs à finalité professionnelle à atteindre.

Sensibilisation

Expression

Capitalisation

Transfert



## TISSER EN BREF

L'exploitation est au cœur de la stratégie d'une entreprise de transport routier, il est donc primordial d'anticiper les départs des exploitant.e.s seniors.

TISSER (Transmettre les Informations et les Savoirs des Seniors Exploitants Routiers) est un projet proposé par l'AFT, avec le soutien du FSE (Fonds Social Européen), répondant à cet enjeu en mettant gratuitement un kit d'outils à disposition des entreprises afin de :

Éclairer les entreprises sur les enjeux du transfert des savoir-faire des exploitant.e.s et les changements à opérer

Identifier et hiérarchiser les savoirs stratégiques des exploitants routiers en entreprise

Sauvegarder en interne les compétences des exploitant.e.s

Transmettre des savoir-faire au collectif de travail.

## Quels bénéfices du transfert au sein de l'entreprise ?



### Capitaliser sur les savoir-faire de l'entreprise

La connaissance métier, spécifique au contexte et à l'activité, qui une fois structurée et formalisée se pérennise au sein de l'entreprise.

### Favoriser l'adéquation entre le besoin et la formation

Via une transmission plus opérationnelle qui « colle » au besoin et au contexte de l'entreprise et qui complète les apports d'une offre de formation externe inadaptée.

### Contribuer à la transmission de la culture d'entreprise

En favorisant les échanges inter-services et intergénérationnels.

En créant une synergie positive et une opportunité de poser un regard neuf sur les pratiques.

### Constituer un levier de motivation des collaborateurs

Par l'acquisition de nouvelles compétences (formalisation, synthèse, facilitation de la prise de parole) et par une valorisation en interne pour le transférant.

La formation-action, la formation en situation professionnelle « réelle » ou « reconstituée » qui apporte au bénéficiaire tout le bienfait d'un apport sans décalage dans le temps et sans risquer de « diluer » le bénéfice acquis.

Transfert

# Méthodologie de la démarche de transfert

Avant d'entrer dans les grandes étapes qui constituent la construction du plan de transfert, une phase préalable et essentielle se pose aux acteurs de la démarche :

## Quelles sont les conditions favorables qui vont conditionner la réussite ?

- Avoir un transférant volontaire et motivé (voir référence aux outils dans la phase de sensibilisation) pour transmettre ses savoir-faire stratégiques.
- S'assurer que le bénéficiaire est placé dans les conditions favorables à l'apprentissage.
- Définir un plan de formation méthodologique et clair pour encadrer le transfert.
- Mettre en place une organisation qui permette aux parties investies dans le transfert de pouvoir consacrer du temps, de l'énergie et s'investir dans cette démarche.
- Impliquer et former les managers et plus largement les équipes concernées ou impactées par le transfert.

## La construction de la méthodologie de transfert

### On peut la découper en quatre étapes

#### Étape 1 : Identifier les compétences et/ou les savoir-faire stratégiques à transférer et construire la démarche

##### ● Repérer les compétences et savoir-faire à transférer

Dans **TISSER**, tout le processus (les entretiens en entreprise, les outils développés et expérimentés dans les phases de sensibilisation et de capitalisation..) a permis de faire ressortir les principaux savoir-faire et compétences liés à l'activité de l'exploitant. Pour autant chaque structure pourra enrichir, adapter à son besoin cette liste.

##### ● Hiérarchiser les compétences à transférer

Dans **TISSER**, l'outil « grille de criticité » (cf. annexe 1) créé et expérimenté dans la phase expression des besoins permet sur la base des critères (enjeu de transfert stratégique, poids de l'expérience, rareté dans l'entreprise ou sur le marché, facilité d'acquisition par la formation....) de faciliter cette étape.

##### ● Élaborer un programme de transmission adapté et choisir les modalités du transfert

Sur cette étape cruciale, il s'agira principalement de choisir les modalités du transfert les plus adaptées aux compétences et savoir-faire objets du transfert, aux acquis déjà estimés du bénéficiaire du transfert (préalablement mesurés).

Il s'agit de déterminer :

- D'où je pars ?
- Que dois-je mettre en place pour transmettre ? pour m'assurer que c'est transmis ?

(quelle situation professionnelle ? réelle ou reconstituée ? déterminer une situation apprenante, s'appuyer sur tel type de support, prévoir les modalités d'évaluation...).



C'est une étape qui nécessite le plus souvent un accompagnement en amont, notamment si le « transférant » n'a pas été formé lui-même à des techniques et méthodes pédagogiques qui lui permettent d'acquérir des fondamentaux indispensables.

Nous allons détailler tous ces aspects « élaboration et choix des modalités du transfert » au travers de l'outil « grille de transfert » dans la rubrique « *Les outils de transfert créés dans TISSER - La grille du plan de transfert* ».

## Étape 2 : Mettre en place l'organisation nécessaire au bon déroulement

(cet aspect est directement lié aux conditions de réussite mentionnées plus haut)

### ● Organiser son activité en y intégrant la démarche de transfert

Cette étape intègre tous les aspects de timing essentiels au bon déroulement tels que :

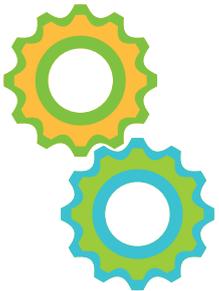
- Éviter les périodes de tension ou d'urgence.
- Prévoir un temps de préparation suffisant pour la création d'outils, de supports adéquats.

### ● Autres aspect déterminant dans cette organisation

Dégager le « transférant » de certaines tâches quotidiennes et incompressibles et les reporter éventuellement sur un autre collaborateur pendant une période donnée.

Impliquer en amont toutes les « parties prenantes » dans le transfert (dirigeants, équipes, RH, managers).

Prévoir une logistique adéquate à une action de formation (invitations, gestion du planning, salles ou locaux techniques adaptés, outils numériques, matériel, pauses...).



## Étape 3 : Transférer les compétences et/ou savoir-faire

### ● Transmettre selon les modalités choisies

C'est l'étape « opérationnelle » du transfert qui va se dérouler en face à face entre le transférant et le bénéficiaire, la mise en œuvre de toutes les étapes précédentes.

Elle nécessite le plus souvent un accompagnement notamment si le « transférant » n'a pas été formé lui-même à des méthodes pédagogiques ou s'il ne peut témoigner d'une expérience de tuteur ou maître d'apprentissage.

Toutes les recommandations et les « clés » à retenir sur cette étape, sont en effet du domaine de la compétence et de la posture du formateur sur des aspects fondamentaux tels que :

- La vigilance sur la formulation des messages et des explications.
- L'attention au rythme d'apprentissage à adapter à la personne à qui les compétences / savoir-faire sont transférés (repérer les moments de baisse d'attention, de dispersion, de manque d'intérêt sur le sujet).
- L'adaptation au mode d'apprentissage du bénéficiaire (comment apprend-on, en observant ? en faisant ? ...) selon le savoir-faire transféré.
- La capacité de reformuler, reprendre sur des aspects déjà vus.
- Permettre au « bénéficiaire » de poser des questions...

D'autres aspects de cette étape de transmission sont abordés et illustrés via la grille de transfert dans la rubrique « *Les outils de transfert créés dans TISSER - La grille du plan de transfert* ».



## Étape 4 : Évaluer

L'évaluation peut se réaliser à la fin et également tout au long de la période de transfert.



### ● Évaluer le bénéficiaire

L'évaluation fait partie intégrante du processus pédagogique, on peut l'envisager tout de suite après le transfert, ou de manière étalée avec des jalons fixés.

Cette évaluation des acquis peut s'effectuer au travers de nombreuses modalités que nous détaillerons également au travers de la grille (quel nom cette grille ?) dans la partie « outils ».

### ● Évaluer l'ensemble de la démarche

Observer les bienfaits et bouleversements positifs ou pas d'ailleurs, sur l'organisation globale, sur le service ou l'activité, la satisfaction des acteurs.

D'autres aspects de cette étape d'évaluation sont abordés et illustrés via la grille de transfert dans la rubrique « *Les outils de transfert créés dans TISSER - La grille du plan de transfert* ».

Insérer lien hyper texte du document : grille du plan de transfert.

## Les outils de transfert créés dans TISSER

### La grille du plan de transfert

Cet outil permet de faciliter l'élaboration et surtout la visualisation des quatre étapes du plan de transfert.

Au travers d'un exemple d'élaboration d'une grille du plan de transfert (cf. annexe 2) mené au sein d'une entreprise de TRV dont la problématique est la suivante :

**Une forte activité tourisme avec une problématique de transfert de savoir-faire stratégiques d'un dirigeant également responsable de l'ensemble de l'exploitation... à un exploitant unique auquel il souhaite déléguer plus de missions.**

### ✓ **Compétences et savoir-faire à transférer noté > 8 points dans la grille de criticité**

Correspond à l'étape 1 : Identifier les compétences et/ou savoir-faire stratégiques à transférer et construire la démarche.

Indique les choix des compétences et/ou savoir-faire stratégiques à transférer parmi ceux qui ont pu être repérés dans la phase d'expression à l'aide la grille de criticité.

**Exemple :** Anticiper les dysfonctionnements dans le traitement des opérations d'une certaine catégorie de clients « clés ».

### ✓ **Résultats attendus**

Une fois ce choix opéré, il s'agit de fixer le « résultat attendu » du transfert qui est l'objectif de la formation OU plusieurs « sous objectifs et étapes ».

**Exemples :**

Repérer les dysfonctionnements.

Sécuriser les étapes liées à ces dysfonctionnements.



## ✓ Situations apprenantes

### ► Qu'est-ce qu'une situation apprenante ?

Toute acquisition de compétence nécessite une mise en œuvre opérationnelle dans le cadre d'une situation professionnelle, que celle-ci soit réelle ou reconstituée.

Une situation apprenante peut se définir par l'exploitation d'une situation de travail, contextualisée permettant l'apprentissage des compétences et/ou savoir-faire par l'expérimentation.

Il est donc recommandé de la choisir comme représentative de la compétence à transférer et comme permettant le meilleur apprentissage possible dans un contexte donné.

**A noter :** Les situations apprenantes peuvent être déclinées et proposées à partir de situations reconstituées simples et complexifiées au fur et à mesure. Le fait de les choisir, les construire ou les reconstituer avec le bénéficiaire constitue un premier travail d'élaboration pédagogique à privilégier tant que possible.

### ► Un schéma de structuration d'une situation apprenante contient et fait ressortir facilement les :

- Ressources mobilisées pour comprendre la situation,
- Savoirs/connaissances théoriques mobilisés,
- Savoir-faire mobilisé,
- Savoir-être mobilisé,
- Compétences visées dans la situation,
- Auto-évaluation de l'apprenant.

**Dans notre exemple, on choisira la situation apprenante suivante :**

**Identifier les clients-clés lors d'un traitement d'opérations sur une journée (clients VIP, exigeants, peu organisés, soumis à plus d'aléas...) et les facteurs de risques associés.**

## ✓ Durée totale pour la transmission

### En lien avec les étapes 1 et 2 du plan de transfert

Important d'identifier de façon précise la durée prévue et également d'anticiper une marge d'ajustement.

Pour cet exemple, la durée effective portait sur 20 heures (soit 2 heures par client pour 10 clients)

## ✓ Savoirs requis

### Se situe sur la notion des acquis ou « pré-requis » nécessaires à la transmission.

Cet apport étant nécessaire si le bénéficiaire manque de certaines ressources ou apports de connaissances qu'il faut pouvoir intégrer dans le transfert.

Sans cet apport, le transfert sur la seule base de la situation apprenante sera moins efficace.

### En lien avec les étapes 2 et 3 du plan de transfert

## ✓ Séquence

Correspond à un découpage qui est aussi une étape de la progression pédagogique et qui permet un apprentissage.

On pourra choisir pour cet exemple :

Définir les critères « clients clés » ou identifier les « clients clés » parmi les séquences.

## ✓ Contenu et méthode pédagogique

C'est la modalité pédagogique, quel moyen utiliser pour développer l'apprentissage adapté à un objectif pédagogique précis.. ?

**Par exemple :** la méthode transmissive pour exposer, transmettre de façon magistrale, s'adapte plutôt à des savoirs et n'est pas véritablement approprié au transfert dans **TISSER**.

Sert à préciser le « qui fait quoi » dans le processus de transfert.

Dans notre exemple, on choisira la combinaison de plusieurs modalités et mode d'animation à savoir : chacun fait des propositions de son côté, elles sont discutées, on choisit les plus efficaces ; ou inversé versé : le transférant fait, le bénéficiaire commente et questionne.

## ✓ Modalités de transfert

Sachant que le transfert des compétences en situation de travail, consiste à acquérir les savoir-faire issus de l'expérience à travers l'action, les modalités retenues ici s'appuieront pour toutes les séquences sur le partage d'expériences, au travers d'actions en binômes.

Des réunions de travail transférant, bénéficiaire et tiers (dirigeant ou RH) sont également prévues.

**En lien avec les étapes 3 et 4 du plan de transfert**

## ✓ Indicateur de mesure des acquis

Comment sait-on que c'est acquis ? comment on le mesure ? et surtout sur quelle action ?

Est-ce que l'on choisit de « mesurer » ?

Après chaque séquence ?

En fin de transfert de l'ensemble ou de plusieurs séquences pour lesquelles l'évaluation groupée est plus pertinente ?

Sur quels critères peut-on se baser pour mesurer les acquis ?

**Dans notre exemple :**

Grille de transfert complétée expérimentée au sein d'une entreprise de transport de voyageurs (cf.annexe 3).

**En lien avec les étapes 2 , 3 et 4 du plan de transfert**

## ✓ Outils et moyens nécessaires à la transmission

supports, ressources, matériel, logiciel

## ✓ Durée (en heures) et fréquence (nombre de fois) pour chaque séquence identifiée

A quelle Période ? dans notre exemple, le choix se portera sur une période de « basse saison »

Quelle échéance ?

## ✓ Étapes d'évaluation, de suivi et jalons à prévoir par le manager

L'évaluation sera réalisée à la fin de la période de transmission voire pendant (évaluation « à chaud » ) mais aussi tout au long de la période transfert.

L'évaluation dite « à froid », donc menée en dehors du processus d'évaluation immédiat des acquis.

Pour l'ensemble mettre en place des moyens d'évaluation « à froid » des résultats (retours encadrement, outils de pilotage et de suivi, interviews, retours d'expériences....).

Identifier ce qui a été efficace, ce qui peut être amélioré et capitaliser les bonnes pratiques



# Les autres outils de transfert créés dans **TISSER**

## Outil animé : encadrement des conducteurs.

Parmi les compétences / savoir-faire stratégiques identifiés lors des différentes phases du projet **TISSER**, une d'entre elles est ressortie comme emblématique de la nécessité de transfert.

Il s'agit de l'encadrement des conducteurs, pour lequel l'expérience est prépondérante, qui relève de la posture, du savoir-être et qui constitue un très fort enjeu de risque de perte de compétence stratégique pour l'entreprise.

L'outil créé dans **TISSER** pour répondre à ce besoin particulier est constitué d'un support animé de quatre vidéos.

Chacune de ces vidéos traite d'une situation professionnelle, trois de ces situations se situant dans l'environnement du Transport Routier de Marchandises et une dans celui du Transport Routier de Voyageurs.

### Les situations professionnelles identifiées correspondant chacune à une vidéo sont :

- Mener un entretien de recadrage
- Sensibiliser les conducteurs à la relation client
- Faire appliquer les procédures
- Répartir le travail avec équité

Les scénarios sont basés sur des situations « apprenantes » qui ont été développées sur la base de situations professionnelles reconstituées. Nous en avons choisi quatre particulièrement représentatives de l'activité, sachant que de nombreux autres choix sont possibles évidemment en fonction de l'activité et de la spécificité de l'entreprise dans laquelle s'effectue (ou qui entame) la démarche de transfert. L'outil comporte également un guide et un questionnaire qui permettent de donner un cadre pédagogique à l'outil principal constitué par les quatre vidéos. L'intérêt de cet outil réside dans son apport « pédagogique » puisqu'il répond aux principales attentes en situation de transfert de compétences ou de savoir-faire en lien avec la posture, le savoir être, et permet d'utiliser la vidéo à des fins didactiques et réflexives pour :

- créer des situations de travail apprenantes et illustrer les compétences à déployer,
- documenter les acquis d'apprentissage de l'apprenant et servir en auto-évaluation ou une évaluation croisée avec le transférant,
- faciliter un dialogue entre le transférant et le bénéficiaire,
- permettre au transférant et au bénéficiaire de se questionner sur leur pratique,
- alterner des phases d'observation et de réflexivité.

### Pour ce qui est de l'évaluation des acquis au travers de cet outil, quelques pistes suggérées

Placer le bénéficiaire dans un deuxième temps dans la « situation réelle » (si il est possible de prévoir une situation de travail réelle avec un niveau de difficulté progressive avec des contextes du plus simple au plus compliqué par exemple).

Éviter les situations les plus tendues ou les plus conflictuelles dans cette phase de transfert.

**Nous ne les avons pas inclus à l'outil, sciemment, afin de privilégier sur cette phase le dialogue et l'échange sur les pratiques.**

# Les liens du projet **TISSER** avec l'**AFEST**

Dans cette phase de transfert, et au travers de la description et de l'utilisation des différents outils, nous sommes amenés bien évidemment à faire un lien avec la modalité pédagogique spécifique que l'**AFEST** représente.

## Qu'est ce que l'**AFEST** ?

Pour rappel, l'**AFEST** (l'action de formation en situation de travail) existait avant la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

Pour autant son cadre de mise en œuvre a été précisé, renforcé et les grands principes confortés sur les bases conclusives d'un retour d'expérimentation initiée par la DGEFP, via le décret n°2018-1341 du 28 décembre 2018.

L'**AFEST** est une action de formation à part entière ; cela sous-entend, d'un point de vue légal que toutes les modalités juridiques liées à une action de formation doivent s'appliquer, à savoir :

- Un parcours financé de manière différencié.
- Une information auprès des stagiaires.
- Une réalisation justifiée par tout élément probant.  
(Source AEFA – Petit guide de l'Afest à l'usage de tous » AEFA-Erasmus+)

Du point de vue pédagogique l'**AFEST** comporte les caractéristiques suivantes :

- Elle permet, comme toute action de formation, d'atteindre un ou des objectifs professionnels définis en amont (développement de compétences et/ou de qualification).
- Elle doit être réalisée dans le cadre d'un parcours ou itinéraire pédagogique définis en amont (qui peut être présentiel, à distance ou combinaison des deux).
- Dans sa mise en œuvre, l'**AFEST** alterne des séquences d'activité/travail telles que définies au préalable et des séquences dites réflexives pendant lesquelles l'apprenant devra analyser son activité.
- L'organisation et le suivi de l'évaluation des acquis.

## Convergence et croisement entre **AFEST** et **TISSER**

L'**AFEST** utilise comme **TISSER** l'activité de travail comme base du développement des compétences, la situation de travail constitue le matériel de formation.

Pour que l'**AFEST** ou le transfert dans **TISSER** soit un succès, les étapes :

- 1 : Identifier les compétences et/ou savoir-faire stratégiques à transférer et construire la démarche.**
- 2 : Mettre en place l'organisation nécessaire au bon déroulement.**

En préambule du transfert sont incontournables :

L'**AFEST** et le transfert dans **TISSER** nécessitent des moyens pédagogiques (poste de travail, outils...) et humains volontaires.

L'**AFEST** est particulièrement adaptée au transfert de compétences d'une expertise métier peu ou insuffisamment pourvue par l'offre externe (savoir-faire spécifique, poids de l'expérience dans la maîtrise du savoir-faire) **TISSER** s'inscrit dans cette même logique.

L'**AFEST** comme **TISSER** sous-entend la nécessité de former en interne des personnes ressources, comme accompagnateur ou référent.

Une **AFEST** se construit à partir de la singularité d'une situation au sein d'une entreprise et des personnes concernées, le transfert de **TISSER** également.



## Pour aller plus loin – Sources

**Dossier de l'ANACT sur la transmission des savoirs d'expérience :**

<https://www.anact.fr/themes/transfert-de-savoir-faire>

**ANACT, Revue Travail et changement**, n°361, octobre - novembre - décembre 2015, Formation en situation de travail, organisations apprenantes.

**Les enjeux des relations intergénérationnelles dans les organisations :** la transmission des savoirs, Les enseignements d'un projet de transfert des savoirs d'expérience, Journées RH DGAFP du 30 octobre 2012, Fabienne CASER, ANACT.

**Le travail de l'expérience**, ouvrage coordonné par Jean-Marie BARBIER et Joris THIEVENAZ, L'Harmattan, série Recherche, septembre 2013.

**Transférer les compétences, comment éviter les pertes de compétences stratégiques**, Robert DIEZ, Laurence SARTON, Eyrolles, mars 2012.

**Les transferts de compétences entre collectivités :** Guide d'accompagnement  
[https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/publication/document/guide\\_transferts\\_de\\_compences.pdf](https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/publication/document/guide_transferts_de_compences.pdf)

**Guide d'aménagement du transfert de compétences**

<https://agence.erasmusplus.fr/publications/petit-guide-de-lafest-a-lusage-de-tous/>







## Annexe 3 – Plan de transfert ; exemple d’une entreprise de transport de voyageurs

Identifier les clients clés	classique (le B fait, le T commente)	en situation de travail	Le B a identifié tous les clients-clés du point de vue du T Tous les clients avec lesquels des dysfonctionnements se sont produits sur les 12 derniers mois sont listés Toutes les questions permettant de prévenir les dysfonctionnements connus depuis 12 mois avec ce client ont été listées et posées au client	Le B a identifié tous les clients-clés du point de vue du T Tous les clients avec lesquels des dysfonctionnements se sont produits sur les 12 derniers mois sont listés Toutes les questions permettant de prévenir les dysfonctionnements connus depuis 12 mois avec ce client ont été listées et posées au client	fichier client et journal des dysfonctionnements 2h	Pendant la basse saison	Evaluation avec le dirigeant à l'issue de la haute saison suivante
Clarifier le besoin du client au travers de questions à poser	expérimentation selon les pre-requis: croisé (chacun fait des propositions de son côté, elles sont discutées, on choisit les plus efficaces) ou inversé (le T fait, le B commente et questionne)	en binôme	dysfonctionnements connus depuis 12 mois avec ce client ont été listés et posés au client	fichier client et journal des dysfonctionnements, entretiens avec le client 1h X 10 clients	Variable selon la nature et la complexité des adaptations à prévoir Si croisé: plus long que si inversé	Pendant la basse saison	Evaluation avec le dirigeant à l'issue de la haute saison suivante
Adapter les prestations et l'organisation si nécessaire		en situation de travail	Les incidents répertoriés ont été évités	ensemble des éléments nécessaires à la planification		Pendant la basse saison	Evaluation avec le dirigeant à l'issue de la haute saison suivante

RETROUVEZ TOUS CES OUTILS SUR :  
[tisser.aft-dev.com](http://tisser.aft-dev.com)

