

Convention Collective  
Nationale  
**DE L'IMPORT-EXPORT**  
CCN N°3100



# GUIDE DE TRANSFERT DES COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

À L'USAGE DES COLLABORATEURS



## SOMMAIRE

- › Le transfert de compétences en entreprise,  
quelle définition ? 4
- › Comment transférer mes compétences  
efficacement ? 6
  - Première étape  
Dresser un état des lieux des compétences à transférer  
et construire la démarche de transfert
  - Deuxième étape  
S'organiser pour être efficace
  - Troisième étape  
Transférer les compétences en tenant compte  
des avancées de la personne bénéficiaire du transfert
  - Quatrième étape  
Évaluer les résultats !
- › Bibliographie / Pour aller plus loin 10



VOUS AVEZ ÉTÉ CHARGÉ(E)  
DE TRANSFÉRER DES COMPÉTENCES

# À UN COLLABORATEUR DE VOTRE ENTREPRISE

Elaboré par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP) de la branche, ce guide a pour objectif de vous apporter des pistes de réflexion et des conseils méthodologiques et de faciliter l'utilisation des ressources mises à votre disposition par l'Observatoire des métiers de la branche.



# LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

## QUELLE DÉFINITION ?

**Mettre en oeuvre une démarche de transfert de savoir-faire en entreprise nécessite au préalable de s'entendre sur ce que revêt ce concept, et plus précisément d'identifier ce qui doit faire l'objet du transfert entre professionnels.**

En effet, le but de la démarche est l'acquisition ou le renforcement des compétences pour les professionnels de l'entreprise.

La notion de « compétence » est plus large que les notions de « connaissance » et de « savoir-faire ». Une compétence est la capacité de mobiliser, dans une situation professionnelle donnée, différentes ressources (connaissances, savoir-faire, savoir-être), en vue d'atteindre un résultat. Elle est inséparable de l'action et ne peut être appréhendée qu'au travers de l'activité.

La compétence est observable et sujette à apprentissage, contrairement à l'expérience qui est une voie d'accès à la compétence. Elle fait appel à différentes ressources : savoirs théoriques, pratiques, méthodologiques, relationnels et sociaux (comportements), savoirs issus de l'expérience, implication, ... Ces ressources ne sont donc pas uniquement des connaissances ni des savoir-faire.

Les connaissances et savoir-faire (savoirs théoriques, méthodologiques, pratiques), s'ils ne sont pas synonymes de « compétence », sont associés à la compétence. Ils représentent une ressource dans la mesure où la personne est en capacité de les mobiliser.

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

En effet, la compétence se construit nécessairement avec l'expérience, celle-ci n'étant pas transférable !



## EXEMPLE

- › L'analyse des facteurs d'évolution sectoriels a montré que, pour les commerciaux de la branche Import-Export, il était nécessaire de renforcer la compétence « vendre une offre globale, une solution aux clients de l'entreprise ».
- › Pour développer cette compétence, il est indispensable que le commercial puisse **acquérir ou renforcer ses connaissances** :
  - connaissance des produits,
  - connaissance des services offerts par l'entreprise,
  - connaissance des clients de l'entreprise (évolution des besoins, typologie...).
- › Il devra également acquérir ou renforcer ses **savoir-faire** :
  - techniques de vente,
  - techniques de négociation,
  - voire techniques de gestion de projet (dans le cas d'une offre techniquement complexe associant plusieurs intervenants)...
- › Cependant, il n'aura acquis la compétence que lorsqu'il sera capable d'utiliser de manière opérationnelle ces connaissances et ces savoir-faire face à un client, et de répondre à sa problématique, en respectant les contraintes en vigueur dans l'entreprise (faisabilité de l'offre de services, réalisme des engagements pris envers le client, défense de la marge, respect de la démarche de « compliance »...).

## EN RÉSUMÉ ...

Pour transmettre mes compétences, je dois d'abord identifier ce que je fais, quelles sont les ressources que je mobilise en situation professionnelle et repérer les contraintes dont je dois tenir compte.

Ensuite, je dois m'assurer que le professionnel à qui je transfère mon savoir-faire dispose des ressources nécessaires (connaissances, savoir-faire, savoir-être) et le placer dans des situations qui lui permettront de développer son expérience.

# COMMENT TRANSFÉRER MES COMPÉTENCES

## EFFICACEMENT ?

### Première étape

## Dresser un état des lieux des compétences à transférer et construire la démarche de transfert

#### ✓ Identifier les compétences à transférer

Les descriptions de métiers réalisées par l'Observatoire des métiers et des qualifications de la branche peuvent vous aider ! Elles mettent à votre disposition, pour chaque métier clé de la branche, une liste des compétences à maîtriser, en mettant en évidence les compétences qui apparaissent comme « clés » pour le secteur, compte tenu des évolutions en cours.

#### Suivi des résultats de l'activité commerciale

- Renseignement des tableaux de bord de gestion commerciale
- Analyse des résultats des ventes en fonction des plans d'actions

#### Activités secondaires ou associées

- Réalisation d'actions de prospection et de ventes participatives
- Collaboration et actions d'actions avec les fournisseurs et relations fournisseurs
- Demandes d'échanges / échanges avec les fournisseurs et transmission au client avec la documentation nécessaire
- Habituellement de contrats de vente
- En lien avec les assistances commerciales : Démarches d'ouverture de comptes clients, suivi des anciens clients et des clients financiers, et gestion, traitement et suivi des litiges

### Compétences

Analyser le marché et son portefeuille de clients  
Analyser l'évolution des marchés et de la concurrence

Analyser l'évolution des activités, des besoins et des projets des clients

Évaluer le potentiel commercial et le terrain d'un client, d'un marché

Analyser leur lien avec les résultats obtenus en fonction des indicateurs clés

Identifier les clients à développer en priorité et hiérarchiser les clients

Repérer l'innovation commerciale et celle de l'entreprise et la diffuser

Organiser et évaluer les résultats de son activité commerciale

Utiliser des objectifs et des actions de développement commercial dans le respect de la stratégie commerciale et marketing de l'entreprise

Planifier son activité en fonction des objectifs définis, des ressources disponibles et des critères de rentabilité et de développement commercial

Élaborer et organiser son plan de développement commercial auprès de sa hiérarchie

Analyser les résultats de son activité à partir des indicateurs à disposition

Évaluer les impacts de ses décisions (selon le paiement consenti, prise en compte du niveau des stocks... / sur les résultats financiers de ses activités

Exploiter les fonctionnalités des outils, logiciels et outils numériques à disposition pour organiser et réaliser le marketing de son activité

Respecter les contraintes de fiscalité et les enjeux de cybercriminalité

Analyser les besoins d'un client

Identifier l'organisation, les interlocuteurs clés, les leviers d'influence et le processus de décision chez un client

Développer un réseau commercial et de relais chez un client

Analyser le positionnement et les attentes d'un client

Analyser selon des outils de ce type les techniques, opérationnelles et économiques les mises en œuvre

Concevoir une offre commerciale

Pour un métier donné, les « compétences », organisées par blocs thématiques, permettront en amont d'identifier les compétences déjà maîtrisées par le professionnel à qui vous transmettez et celles à acquérir ou à développer, puis d'organiser la transmission et d'en évaluer les résultats.

En fonction des objectifs de la démarche de transmission dont vous êtes chargé(e) et de l'organisation en vigueur dans votre entreprise, une sélection sera à opérer parmi ces compétences. D'autres compétences seront peut-être à ajouter.

### ✓ **Hierarchiser les compétences à transférer en fonction de leur degré de complexité**

Les compétences qui apparaissent les plus simples et les plus proches de ce que la personne bénéficiaire du transfert connaît seront à transmettre en premier. Pour cela, il est nécessaire de faire le point sur ses acquis et son expérience passée.

Définissez un parcours logique et progressif d'acquisition.

Repérez les éléments les plus complexes à transmettre à partir d'un échange avec la personne à qui vous transmettez et non pas uniquement à partir de votre propre perception.

### ✓ **Elaborer un programme de transmission et choisir les modalités du transfert**

En fonction de vos objectifs, il conviendra de définir un programme et un calendrier pour la transmission des compétences. Il conviendra également de choisir les modalités les mieux adaptées du transfert :

- à **partir de situations de travail réelles**, si la personne est proche des compétences visées, cette mise en situation pouvant être autonome ou accompagnée par vous-même ou un autre professionnel,
- à **partir de situations de travail reconstituées**, ce qui vous permet dans un premier temps de proposer des situations simples et de les complexifier au fur et à mesure,
- **par l'apport de connaissances et de savoir-faire** indépendamment d'une situation, cet apport étant nécessaire si la personne à laquelle vous devez transférer vos compétences manque de certaines ressources. Il peut, par exemple, s'agir de connaissances sur les produits, les clients, les procédures en vigueur dans l'entreprise, l'utilisation d'une application informatique...

Construisez un programme réaliste et adapté à la complexité des compétences à transmettre.

Définissez des étapes claires, identifiables par la personne à qui vous transmettez.



**Pour le choix des activités à confier au professionnel bénéficiaire de la transmission, vous pouvez vous appuyer sur la rubrique « Activités » des fiches métiers.**

## Deuxième étape

### S'organiser pour être efficace

#### ✓ Organiser son activité en tenant compte de la démarche de transfert

Transférer ses savoir-faire prend du temps et il est nécessaire de se trouver dans des conditions propices pour être efficace, c'est-à-dire éviter les situations ou les périodes de tension ou d'urgence, bénéficier de bonnes conditions matérielles (calme, disponibilité des matériels et outils de travail, ..), et disposer du temps nécessaire.

Identifiez les périodes ou les moments de la journée au cours desquels vous avez le plus de disponibilité et programmez les moments de transfert comme des temps de travail clairement identifiés dans votre agenda.

## Troisième étape

### Transférer les compétences en tenant compte des avancées de la personne bénéficiaire du transfert

#### ✓ Analyser ses pratiques et identifier ses méthodes de résolution de problèmes

Il s'agit là d'un point clé dans la transmission des compétences, car nous agissons souvent de manière automatique, sans nous rendre compte des ressources que nous mobilisons en situation professionnelle, car nous les avons intégrées. Or ce sont précisément ces ressources, dont nous n'avons pas nécessairement conscience, qu'il est nécessaire de transmettre.

A partir d'un exemple issu de votre pratique professionnelle, d'une situation problème par exemple, décomposez chacune de vos interventions en cherchant à identifier ce sur quoi vous appuyez pour agir.

#### ✓ Être attentif/ive à la clarté de ses messages et explications

La clarté des informations et explications apportées sera pour beaucoup dans la réussite du transfert. Un réel effort est à faire pour se mettre à la portée de la personne bénéficiaire du transfert, pour être compréhensible et éviter de la noyer sous des détails trop nombreux. Il convient de ne jamais perdre de vue l'objectif de la démarche, qui est de transmettre une capacité à agir en situation.

Décomposez en éléments simples les activités et procédures complexes pour les rendre lisibles et compréhensibles. Repositionnez l'activité à réaliser dans la chaîne de services de l'entreprise pour en faire apparaître les objectifs et les enjeux. Pensez à expliciter le vocabulaire technique, les abréviations...



### ✓ Prendre en compte la personne à qui les compétences sont transférées

Une transmission implique nécessairement deux personnes. Vous n'êtes pas le seul acteur en jeu et chacun apprend à son rythme. Nous avons tous besoin, pour apprendre, de passer par des phases d'observation / réflexion, puis par des phases de mise en oeuvre et d'expérimentation avant d'être capable d'intégrer de nouveaux savoir-faire. Cela prend du temps et nécessitera plusieurs allers-retours !

Cherchez à identifier les difficultés ou incompréhensions à partir des questions posées et des réactions de la personne à qui vous transmettez et adaptez-vous à ses besoins et à son rythme (encouragement, accompagnement, prise rapide d'autonomie,...)

### ✓ Faire des retours réguliers à la personne à qui les compétences sont transférées

Un suivi et des échanges réguliers faciliteront les apprentissages. Il est important de demander à la personne bénéficiaire du transfert ce qu'elle pense du travail qu'elle a réalisé, ce sur quoi elle est à l'aise et satisfaite, ce sur quoi elle rencontre des difficultés. Votre retour sera également un point de repère précieux à partir du moment où il valorise ce qui est bien fait, avant de parler des erreurs.

Enfin, aider la personne bénéficiaire du transfert à analyser ses difficultés et erreurs lui permettra de progresser plus efficacement.

Pour « bien faire », une personne a besoin d'avoir confiance en elle : c'est aussi votre rôle. Il est important de reconnaître ce qui est bien fait et d'encourager les personnes qui ont peu confiance en elles.

## Quatrième étape

### Évaluer les résultats !

Cette évaluation sera réalisée à la fin de la période de transmission, mais aussi tout au long de la période transfert. Mesurer les résultats, c'est en effet identifier ce qui a été efficace et ce sur quoi des réajustements sont à opérer. Pour cela, plusieurs moyens sont à votre disposition : observation en situation professionnelle réelle, entretien, examen des réalisations, mise en situation professionnelle reconstituée... Là encore, les fiches métiers réalisées par la branche vous seront très utiles !

Pour évaluer, prenez appui sur le travail réalisé en première étape lors de l'identification des compétences à transmettre et mesurez où vous en êtes pour chacune de ces compétences, en distinguant, le cas échéant, ce qui relève des connaissances acquises, des savoir-faire techniques, relationnels, ou bien encore de la capacité à prendre de l'autonomie, à assumer des responsabilités... Plus vous serez précis(e) dans le retour que vous effectuerez, au mieux vous aiderez la personne que vous accompagnez à progresser !

## BIBLIOGRAPHIE/ POUR ALLER PLUS LOIN

---

### **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.

**Acquérir et transmettre des compétences,  
une étude conduite auprès de deux entreprises**,  
Philippe ASTIER, Patrick CONJARD, Bernard DEVIN,  
Paul OLRYS, Editions de l'ANACT,  
collection « Etudes et Documents » 2006

---



DOCUMENT RÉALISÉ  
PAR L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE  
À LA DEMANDE DE LA COMMISSION PARITAIRE NATIONALE  
POUR L'EMPLOI ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
DE L'IMPORT-EXPORT.

---

### Observatoire prospectif du commerce

251, boulevard Pereire - 75852 Paris cedex 17  
Tél. : 01 55 37 41 51  
E-mail : [observatoire@forco.org](mailto:observatoire@forco.org) - [www.forco.org](http://www.forco.org)

---

Pour contacter les représentants de la profession : [www.CCNIE.org](http://www.CCNIE.org)

#### DÉLÉGATIONS PATRONALES :

Entreprises internationales  
de la mécanique et de  
l'électronique  
[www.ficime.org](http://www.ficime.org)

Courtiers de marchandises  
[www.ffscm.com](http://www.ffscm.com)

Opérateurs spécialisés  
du commerce international  
[www.osci.fr](http://www.osci.fr)

Négociants et commissionnaires  
à l'international  
[www.snci-fr.com](http://www.snci-fr.com)

Distributeurs de produits  
chimiques  
[www.ufcc.fr](http://www.ufcc.fr)

#### DÉLÉGATIONS SYNDICALES :

CFTC CSFV  
[www.csfv.fr](http://www.csfv.fr)

FEC CGT FO  
[www.fecfo.fr](http://www.fecfo.fr)

FNECS CFE CGC  
[www.fnecs.fr](http://www.fnecs.fr)

CFDT Fédération  
des Services  
[www.cfdt-services.fr](http://www.cfdt-services.fr)

CGT Fédération  
du Commerce  
[www.commerce.cgt.fr](http://www.commerce.cgt.fr)

