



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

# GUIDE DE TRANSFERT DES COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

À L'USAGE DES MANAGERS



COMMERCE DE GROS  
ET INTERNATIONAL

SIMPLIFIER LA FORMATION  
FACILITER L'EMPLOI

## SOMMAIRE

› Le transfert de compétences en entreprise, pour quoi faire ?	3
› Le transfert de compétences en entreprise, quelle définition ?	4
› Le transfert de compétences en entreprise... à la portée de tous ?	6
› Organiser le transfert de compétences entre professionnels... de quelles compétences parle-t-on ?	8
› Bibliographie / Pour aller plus loin	10



# LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

## POUR QUOI FAIRE ?

**Dans un contexte marqué par la part croissante des services et du conseil dans les prestations apportées aux clients et par une évolution de l'environnement concurrentiel, le savoir-faire des entreprises de l'Import-Export repose plus que jamais sur les compétences de leurs équipes.**

Dès lors, la question de la pérennité de ces compétences, surtout lorsqu'elles sont essentielles à la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, se pose avec une acuité particulière.

Si l'offre de formation peut être sollicitée face à cette préoccupation de maintien des compétences dans l'entreprise, elle ne peut pas à elle seule y apporter une réponse. Repérer les compétences stratégiques pour le développement de l'entreprise et les savoir-faire qui y sont associés et organiser leur transfert entre professionnels constitue donc un axe essentiel en matière de gestion des ressources humaines et des compétences.

Elaboré par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP) de la branche, ce guide a pour objectif d'apporter aux entreprises et aux salariés des pistes de réflexion et des conseils méthodologiques pour engager des démarches de transfert de savoir-faire efficaces en mobilisant les ressources mises à disposition par l'Observatoire des métiers de la branche.

Une analyse des facteurs d'évolution touchant les entreprises de la branche Import-Export ainsi qu'un travail de recensement des « compétences clés » nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie des entreprises ont été réalisés par l'Observatoire des métiers.

► [http://Xxxxx.xxxxx.xxx/xxxxxxx/Xxxxx\\_Xxxxxxx\\_Xxxxxx\\_Xxxxxxxxx](http://Xxxxx.xxxxx.xxx/xxxxxxx/Xxxxx_Xxxxxxx_Xxxxxx_Xxxxxxxxx)

# LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

## QUELLE DÉFINITION ?

**Mettre en oeuvre une démarche de transfert de compétences 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 ou 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, conduite en autonomie ou accompagnée.

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...).

## EN RÉSUMÉ ...

Pour transmettre ses compétences, un professionnel doit d'abord identifier ce qu'il/elle fait, quelles sont les ressources qu'il/elle mobilise en situation professionnelle et repérer les contraintes dont il/elle doit tenir compte.

Ensuite, il est indispensable de s'assurer que le professionnel à qui les compétences, doivent être transférées dispose des ressources nécessaires (connaissances, savoir-faire, savoir-être) et le placer dans des situations qui lui permettront de développer son expérience.

# LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

## À LA PORTÉE DE TOUS

### Pour les professionnels en charge de transférer leurs compétences, il est nécessaire de :

#### ✓ **Maîtriser les savoir-faire et les compétences qu'il s'agit de transférer**

Cela peut sembler une évidence, mais une expérience confirmée est nécessaire pour être en capacité de transmettre ses savoir-faire et compétences à un tiers. Il est en effet nécessaire de pouvoir prendre un recul suffisant sur son activité professionnelle et d'être en capacité d'analyser les situations professionnelles qui se présentent le plus couramment.

L'idéal est d'exercer une activité proche de celle du professionnel bénéficiaire de la transmission.

Comment savoir si le professionnel que vous presentez sera efficace dans sa transmission de savoir-faire ? Demandez lui d'expliquer ce qui fait la complexité de son activité, quels sont les principaux risques d'erreur et comment les éviter : la facilité à répondre à cette question et le degré de précision et de clarté de la réponse constitueront des indicateurs précieux !

#### ✓ **Se perfectionner et agir en pédagogue**

Maîtriser les savoir-faire et compétences à transférer est absolument nécessaire mais pas suffisant.

Il est également indispensable d'être en capacité de s'adapter au profil du professionnel bénéficiaire de la transmission, à ses besoins, en tenant compte de la manière dont les acquisitions de compétences s'effectuent, c'est-à-dire non pas de manière continue et linéaire, mais par un processus d'allers-retours mêlant expérimentation, observation/réflexion, conceptualisation et mise en pratique. La question de l'évaluation est aussi cruciale...

Les formations de type « formations tuteurs » sont précieuses pour progresser dans ce domaine, même si certains professionnels disposent de réelles qualités.

Comment les repérer ? Ciblez, dans les équipes, le ou les professionnels qui sont les plus fréquemment et spontanément sollicités par les autres.

#### ✓ **S'approprier les objectifs de la transmission et y adhérer**

Toute transmission de savoir-faire ou de compétences s'inscrit dans un projet précis : accueillir un nouveau collaborateur au sein d'un service, préparer un départ, accompagner une démarche de changement ou d'évolution... Pour être efficace, il est nécessaire que le professionnel chargé de la transmission soit pleinement partie prenante de ce projet, et qu'il soit volontaire pour assumer le rôle qui lui est confié.

✓ **Agir dans un cadre propice à la transmission**

Transmettre ses savoir-faire prend du temps et nécessite de ce fait des ressources et de la disponibilité pour le professionnel chargé de la transmission. Il est en effet indispensable de pouvoir analyser ensemble des situations problèmes ou bien des expériences.

Il est donc essentiel de clarifier avec lui au préalable les modalités pratiques de ce transfert : moyens mis à sa disposition, reconnaissance de la fonction, soutien de la hiérarchie...

**Pour les professionnels bénéficiaires de ce transfert de compétences, il est nécessaire de :**

- ✓ **Identifier les objectifs et les enjeux de la transmission** (remplacement d'un salarié partant, réussite d'une prise de poste, mobilité...)
- ✓ **Identifier précisément les compétences à acquérir et leur utilité**
- ✓ **Être rapidement en situation de mettre en oeuvre de manière opérationnelle les compétences et savoir-faire acquis**
- ✓ **Identifier la mission du professionnel qui sera à l'origine de la transmission et ses modalités de mise en oeuvre** (objectifs, limites, durée dans le temps, temps accordé pour la transmission...)
- ✓ **Être sécurisé(e) sur les chances de réussite de la démarche, en termes de disponibilité, de temps accordé pour acquérir les compétences, de maîtrise des pré-requis s'il y en a...**

**EN RÉSUMÉ ...**

Pour choisir le professionnel chargé de transmettre ses compétences, il est essentiel de vérifier qu'il dispose de l'expérience et des aptitudes nécessaires.

Une formation tuteur peut également lui être proposée.

Ensuite, en lien avec sa hiérarchie, une feuille de route claire portant sur cette transmission doit être établie.

Elle constituera un point de repère tant pour le professionnel qui transmet que pour le salarié bénéficiaire de la transmission.



# ORGANISER LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES ENTRE PROFESSIONNELS

## DE QUELLES COMPÉTENCES PARLE-T-ON ?

### Technico-commercial(e)

Famille de métiers : *Commerciale*

#### Définition

Le/la technico-commercial(e) **vend des produits et des services** en démarchant, une clientèle de professionnels. Il/elle prospecte, développe et suit un portefeuille de clientèle, établit et entretient la relation commerciale. Il/elle présente l'offre et la **gamme de produits** de ses fournisseurs pour définir et préciser des solutions adaptées à la problématique client. Il/elle dispose pour cela d'une **expertise technique et commerciale renforcée** et peut être spécialisé(e) sur un marché, une gamme de produits complexes ou encore un ou plusieurs types de clients.

#### Appellations

Attaché(e) commerciale(e), Agent(e) technico-commercial(e), Vendeur/euse technico-commercial(e), Commercial(e) itinérant(e), négociateur/trice grands comptes, commercial(e) terrain, ingénieur(e) commercial(e), ...

#### Accès au métier

Dans certaines entreprises et en fonction des spécialités industrielles, l'accès au métier peut s'effectuer sans expérience préalable. Dans d'autres entreprises, une expérience de la négociation et de la vente auprès de clients professionnels peut être exigée. La plupart du temps, une double compétence commerciale et technique est requise.

#### Exemples de diplômes en lien avec le métier

Diplômes, titres ou certifications de niveau III (bac + 2) au minimum dans le domaine du commerce.

Dans certaines entreprises, Diplômes, titres ou certifications de niveau I (bac + 5) dans le domaine lié aux produits commercialisés par l'entreprise (Formation d'ingénieur par exemple). Les doubles cursus commerce / ingénieur sont très appréciés.

### Activités professionnelles

En fonction de l'organisation de l'entreprise, les professionnels exercent tout ou partie des activités mentionnées ci-dessous et mobilisant tout ou partie des compétences et connaissances

#### Prospection commerciale

- ▶ Recueil d'informations sur le marché, les concurrents et les clients
- ▶ Elaboration et mise en œuvre de plans de prospection et d'actions commerciales
- ▶ Présentation des produits, services connexes et promotions
- ▶ Définition de solutions techniques adaptées au besoin du prospect ou client
- ▶ Veille technologique, réglementaire et concurrentielle
- ▶ Préparation d'argumentaires commerciaux

#### Négociation-vente

- ▶ Conception et chiffrage d'offres commerciales
- ▶ Présentation des offres et négociation avec les clients

Les « **Activités professionnelles** » listées permettent de cibler les tâches à confier au salarié bénéficiaire de la transmission de compétences en choisissant dans un premier temps les plus accessibles compte tenu de son expérience et dans un second temps les plus complexes.



#### Communication des informations commerciales

- › Intégration des rapports de visites et informations commerciales utiles aux différents services de l'entreprise dans l'outil de CRM (gestion de la relation client)

#### Suivi de la relation client

- › Mise à jour du fichier clients et prospects et des conditions tarifaires
- › Visite des clients

#### 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 vente par téléphone
- › Elaboration de plans d'actions avec les fournisseurs et relations fournisseurs
- › Demandes d'échantillonnage aux fournisseurs et transmission au client avec la documentation nécessaire
- › Établissement de contrats de vente
- › En lien avec les assistants/lys commerciaux/les : Demande d'ouverture de comptes-clients, suivi des encours clients et de leur situation financière, enregistrement, 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 d'un territoire, d'un client, d'un marché*

*Analyser pour chaque client les résultats obtenus en fonction des indicateurs clés*

*Identifier les clients à développer en priorité et hiérarchiser ses cibles*

*Repérer l'information commerciale utile à l'entreprise et la diffuser*

*Organiser et évaluer les résultats de son activité commerciale*

*Définir des objectifs et des actions de développement commercial dans le respect de la stratégie commerciale et multicanal de l'entreprise*

*Planifier son activité en fonction des objectifs, définis, des ressources disponibles et des chaînes de validation et de délégation en vigueur*

*Elaborer et argumenter 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 (délais de paiement consentis, prise en compte du niveau des stocks, ...) sur les résultats financiers de ses activités*

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

*Repérer les tentatives de fraude et les indices de cybercriminalité*

*Analyser les besoins d'un client*

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

*Développer un réseau de partenaires et de relais chez un client*

*Analyser le positionnement et les attentes d'un acheteur*

*Analyser selon des points de vue techniques, opérationnels et économiques les besoins d'un client*

*Concevoir une offre commerciale*

Les « compétences », organisées par blocs thématiques, permettront en amont d'identifier les compétences déjà maîtrisées et celles à acquérir ou à développer, puis d'organiser la transmission et d'évaluer les résultats.

### Evolutions du métier

Le développement des nouvelles technologies et canaux commerciaux (e-commerce, EDI-échanges de données informatisées avec les clients et fournisseurs) impacte sensiblement le métier en rendant nécessaires de nouvelles fonctions, par exemple dans l'accompagnement technologique du client, en interface avec les fournisseurs. Cette évolution nécessite également pour les technico-commerciaux la prise en compte de la stratégie multicanal de l'entreprise.

Les « évolutions du métier » permettront de cibler les points sur lesquels insister lors de la transmission car susceptibles de représenter des points clés pour l'exercice du métier demain.

Une analyse des facteurs d'évolution touchant les entreprises de la branche Import-Export ainsi qu'un travail de recensement des « compétences clés » nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie des entreprises ont été réalisés par l'Observatoire des métiers de la branche.

[http://forconet.forco.org/flipbook/Etude\\_Propective\\_Import\\_export\\_2016.pdf](http://forconet.forco.org/flipbook/Etude_Propective_Import_export_2016.pdf)

## 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 DGAFFP 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 ORLY et al, Editions de l'ANACT,  
collection « Etudes et Documents » 2006



**NOS CONSEILLERS  
SONT À VOTRE SERVICE,  
N'HÉSITEZ PAS  
À LES CONTACTER...**

**GRAND-NORD**

Parc des Prés - Bâtiment  
29 rue Denis Papin  
59650 Villeneuve d'Ascq  
Tél.: 03 61 76 42 50

**GRAND-EST**

15 rue Jacobi Netter  
Parc des Forges  
67200 Strasbourg  
Tél.: 03 68 00 37 00

**CENTRE-EST**

Parc Swen  
1 rue des Vergers Bâtiment 6,  
Hall B 69760 Limonest  
Tél.: 04 26 55 39 30

**MÉDITERRANÉE**

350, avenue Guillibert  
de la Lauzière  
Parc Club du Golf Bâtiment 19  
13290 Aix-en-Provence  
Tél.: 04 13 57 11 80

**SUD-OUEST**

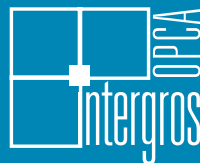
Immeuble « Porte de Bègles »  
Bâtiment A  
1 quai Wilson  
33130 Bègles  
Tél.: 05 24 44 12 80

**GRAND-OUEST**

10 bis avenue Henri Fréville  
35200 Rennes  
Tél.: 02 22 51 33 40

**GRAND-ÎLE-DE-FRANCE**

29, promenade Michel-Simon  
93160 Noisy-le-Grand  
Tél. : 01 78 78 34 60



COMMERCE DE GROS  
ET INTERNATIONAL

[www.intergros.com](http://www.intergros.com)

Immeuble Le Mercure Bat C  
13 boulevard Mont d'Est - CS 10022  
93192 Noisy-le-Grand Cedex  
Tél. : 01 78 37 14 00

DOCUMENT RÉALISÉ PAR L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERS D'INTERGROS  
À LA DEMANDE DE LA COMMISSION PARITAIRE NATIONALE  
POUR L'EMPLOI ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
DE L'IMPORT-EXPORT.

[www.ccnie.org](http://www.ccnie.org)

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

**DÉLÉGATIONS PATRONALES :**

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

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

Entreprises internationales  
des produits alimentaires  
[www.ficime.org](http://www.ficime.org)

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)