



GUIDE DE TRANSFERT DES COMPÉTENCES EN ENTREPRISE À L'USAGE DES MANAGERS



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 constituent 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://forconet.forco.org/flipbook/Etude_Pro prospective_Import_export_2016.pdf

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 présentez 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 positionner 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 sécuris(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, visitant et démarchant des professionnels. Il/elle prospecte, dirige ou agit sur un portefeuille de clientèle, établit et entretient le relationnel commerciale. Il/elle présente l'offre et la gamme de produits de ses fournisseurs pour définir et prioriser les ventes dans des secteurs professionnels. 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 recruter un ou plusieurs types de clients.

Appellations

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

Accès au métier

Dans certaines entreprises et en fonction des secteurs industriels, l'accès au métier peut s'effectuer sans expérience préalable. Dans d'autres entreprises, une expérience de 1 à 3 années et de la vente auprès de clients professionnels peut être exigée. In plus* du temps, une maîtrise des compétences commerciales et techniques est requise.

Exemples de diplômes en lien avec le métier

Diplômes, titres ou certifications certifiant le (la) 2^e ou 3^e niveau des études d'école commerciale.

Dans ce domaine sont regroupés, Diplômes, titres ou certifications de niveau 1 (bac + 3) de type commerce liés aux produits commerciaux tels que l'entreprise (formatif et non formatif par exemple). Les diplômes de cursus commerciaux / ingénierie sont les suivants :

Activités professionnelles

En fonction de l'organisation de l'entreprise, les professionnels exercent tout ou partie des activités mentionnées ci-dessous et multiplient leur savoir-faire 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 prospect ou d'actions commerciales
- Présentation des produits, services, services et prestations
- Définition de solutions techniques adaptées au besoin du prospect ou client
- Valider la technicité et la pertinence et coordonner celle
- Préparation de documents 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 de l'histoire clients et aspects et des conditions tarifaires
- ▶ Visites des clients

Suivi des résultats de l'activité commerciale

- ▶ Reclassement 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
- ▶ Clabotage en ce plan d'actions avec les fournisseurs et relations fournisseurs
- ▶ Demandes d'éclaircissement aux fournisseurs et transmission au client avec la documentation nécessaire
- ▶ Établissement de contrats de vente
- ▶ En lien avec les assistants administratifs : Démarche d'ouverture de comptes clients, suivi des besoins clients et de leur statut ou financiers, renouvellement, troncisation et suivi des litiges

Compétences

Analyser le marché et son portefeuille de clients

Analyser l'évolution des marchés et de sa 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 les clients

Repérer l'information commerciale utile et à l'entreprendre et à diffuser

Organiser et évaluer les résultats de son activité commerciale

Optimiser ses objectifs et des actions de développement commercial dans le respect de la stratégie commerciale et évolutive de l'entreprise

Hiérarchiser son activité en fonction des objectifs définis, des ressources disponibles et des critères de sélection et de délégation en vigueur

Claboter et argumenter sur plan de développement commercial : avantages de sa hiérarchie

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

Évaluer les impacts de ses décisions (débits de paiement consentis, prise en compte du niveau des stocks...) sur les résultats financiers de ses activités

Capaciter les formalités des visites, préparatifs et outils marketing et divers pour organiser et réaliser le reporting de son activité

Respecter les contraintes de flexibilité et les limites de polyvalence

Analyser les besoins d'un client

dérivés (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'en 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 œuvre de la stratégie des entreprises ont été réalisés par l'Observatoire des métiers de la branche. http://forconet.forco.org/flipbook/Etude_Prospective_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 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 OLRÉY, 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 - www.forco.org

Pour contacter les représentants de la profession : www.CCNIE.org

DÉLÉGATIONS PATRONALES :

Entreprises internationales
de la mécanique et de
l'électronique
www.ficime.org

Courtiers de marchandises
www.ffscm.com

Opérateurs spécialisés
du commerce international
www.osci.fr

Négociants et commissionnaires
à l'international
www.snci-fr.com

Distributeurs de produits
chimiques
www.ufcc.fr

DÉLÉGATIONS SYNDICALES :

CFTC CSFV
www.csfv.fr

FEC CGT FO
www.fecfo.fr

FNECS CFE CGC
www.fnecs.fr

CFDT Fédération
des Services
www.cfdt-services.fr

CGT Fédération
du Commerce
www.commerce.cgt.fr

