



Carnet de capitalisation des savoir-faire

Sécuriser l'expertise en commerce international

Lorsque Marc annonce qu'il partira à la retraite dans un an, l'inquiétude est palpable. Responsable Import-Export depuis vingt-sept ans dans une PME de commerce international spécialisée dans les équipements électrotechniques, il maîtrise chaque procédure douanière, chaque incoterm, chaque interlocuteur clé chez les transitaires. Son expertise s'est construite dans les crises logistiques, les tensions géopolitiques et les contrôles inopinés.

Yu, directrice commerciale, comprend que son départ ne représente pas seulement un recrutement à anticiper, mais un risque de perte de savoir critique. Beaucoup de décisions de Marc reposent sur des réflexes forgés par l'expérience : choisir un incoterm plutôt qu'un autre pour limiter un risque juridique, détecter une incohérence dans une facture fournisseur asiatique, reformuler une déclaration d'origine pour éviter un blocage en douane.

Elle propose alors de formaliser ces savoir-faire dans un carnet de capitalisation. Pendant plusieurs semaines, Marc travaille avec Youssef, chargé d'affaires international récemment promu. Ensemble, ils décrivent les étapes d'une opération d'importation depuis Shenzhen : vérification documentaire, classification douanière, coordination avec le commissionnaire, contrôle de conformité. Marc insiste sur les erreurs fréquentes, les « signaux faibles » à surveiller, les marges de négociation possibles.

Le carnet ne devient pas un simple mode opératoire. Il intègre des situations vécues : un conteneur immobilisé pour défaut de marquage CE, une hausse brutale des coûts de fret, un retard portuaire imprévu. À chaque cas, Marc précise ce qu'il a appris et ce qu'il ferait différemment.

Lorsque Marc réduit progressivement son activité dans le cadre d'un cumul emploi-retraite, le carnet sert de fil conducteur. L'entreprise sécurise son activité internationale, et l'expertise accumulée devient un patrimoine partagé plutôt qu'un savoir détenu par un seul salarié expérimenté.



Comment mettre en œuvre la démarche ?

Étape 1 : Identifier les savoirs à capitaliser

- Choisir une fonction, un métier ou une activité clé dont la transmission est stratégique (ex. : expert technique, responsable d'équipe, pilote de processus critique).
- Rencontrer le ou les tuteurs potentiels pour identifier :
 - les compétences techniques essentielles, et les cas particuliers ou difficiles rencontrés, les erreurs fréquentes ou les pièges à éviter,
 - les ressources, outils, réseaux utiles, les retours d'expérience importants.

Étape 2 : Formaliser le contenu

- Structurer le savoir identifié selon une logique : exemple :
 - Qu'est-ce que c'est ? (définition, contexte)
 - Pourquoi c'est important ? (enjeux, impacts)
 - Comment on fait ? (procédure pas à pas, conseils pratiques)
 - Quels risques / erreurs à éviter ? (cas réels)
 - Qui contacter en cas de question ? (ressources, contacts)
- Rédiger de manière claire et concise (éviter le jargon, utiliser des exemples concrets).
- Intégrer des visuels, schémas ou photos si utile (pour les processus, aménagements, outillage).

Étape 3 : Adapter le format au contexte

- Carnet papier A4 relié ou fiches à classer ;
- Classeur partagé (partage maison) ou outil collaboratif (Wiki interne, base de données, application dédiée) ;
- Vidéos courtes de démonstration ou tutoriels en ligne.

Choisir le format selon la culture de l'entreprise, la maturité numérique et la fréquence de mise à jour.

Étape 4 : Mettre en place et animer la transmission

- Présenter le carnet au tuteur et à l'apprenant au démarrage de la période de transmission.
- Utiliser le carnet comme support d'entretiens réguliers :
 - Chaque semaine ou bi-mensuellement, revoir ensemble 1-2 sections du carnet.
 - Valider la compréhension de l'apprenant.
 - Adapter au rythme d'apprentissage et au contexte opérationnel.
- Enrichir au fur et à mesure avec les questions, remarques et cas particuliers rencontrés par l'apprenant.

Étape 5 : Maintenir et actualiser

- Désigner un responsable (ex. expert référent, manager) pour veiller à la qualité et à l'actualisation du carnet.
- Réviser annuellement ou lors de changements significatifs (nouvelle procédure, évolution métier, nouveau logiciel).
- Impliquer les futurs utilisateurs dans la mise à jour pour qu'ils se l'approprient



Les outils associés



Organiser la formation des tuteurs



Guide du tutorat



Structurer la transmission par la vidéo : valoriser l'expertise des salariés expérimentés



S'impliquer dans un binôme intergénérationnel



Ressources et liens externes

- ◎ **ANACT-ARACT - Guide méthodologique de transmission des savoirs d'expérience**
- ◎ **ANACT- Kit autodiag seniors Transmission des savoirs-faire**
- ◎ **AKTO - Guide pratique tuteur / maître d'apprentissage**



Les enjeux

Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés



La capitalisation des savoir-faire ne relève pas seulement d'une bonne pratique managériale : elle s'inscrit pleinement dans l'esprit de l'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés, transposé par la loi d'octobre 2025.

L'ANI rappelle que le développement des compétences et l'accès à la formation constituent un levier majeur de maintien dans l'emploi des salariés expérimentés. Formaliser les savoirs détenus par un collaborateur senior ne signifie pas l'écarter, mais reconnaître sa valeur stratégique et organiser la transmission dans des conditions sécurisées.

Le carnet de capitalisation contribue ainsi à plusieurs objectifs transversaux : anticipation des départs, sécurisation des parcours, structuration du tutorat, et reconnaissance de l'expertise acquise. Il s'articule également avec les obligations liées à la gestion des parcours professionnels et à la prévention de la désinsertion professionnelle.

En ce sens, il concerne toutes les entreprises du commerce, y compris en Import-Export, où la maîtrise réglementaire, logistique et interculturelle repose largement sur l'expérience accumulée.



Carnet de capitalisation des savoir-faire

Ce kit « Carnet de capitalisation des savoir-faire » rassemble des outils prêts à l'emploi pour organiser, formaliser et transmettre les savoir-faire clés dans l'entreprise. Il propose un modèle de carnet, une fiche d'entretien de transmission, un guide rapide pour les tuteurs, une fiche binôme intergénérationnel et un tableau de suivi des carnets, afin d'articuler au quotidien capitalisation, tutorat et GPEC.

A - Modèle de carnet de capitalisation des savoir-faire

1. Présentation du métier / poste

Intitulé du poste : _____

Service / site : _____

Mission principale du poste (en 3-4 lignes)

2. Activités clés et tâches récurrentes

Activité clé	Description synthétique	Périodicité	Niveau de criticité (faible / moyen / fort)



3. Procédures et «comment faire»

Pour chaque activité clé, décrire simplement :

- Étapes principales
- Outils / logiciels / documents utilisés
- Bonnes pratiques
- Erreurs fréquentes à éviter

Modèle de bloc :

Activité : _____

Objectif : _____

Étapes :

1. _____

2. _____

3. _____

Points de vigilance / erreurs à éviter :

Ressources utiles (liens, dossiers, gabarits,
contacts) :

4. Cas particuliers et retours d'expérience

- Situations exceptionnelles déjà rencontrées (pannes, urgences, conflits, demandes atypiques) et façon de les gérer.
- Exemples concrets (1 cas = 5-10 lignes) avec ce que j'ai appris» ou «à refaire autrement la prochaine fois».



5. Contacts et réseau de ressources

Nom / fonction	Rôle / expertise	Pour quel type de question ?	Coordonnées

6. Historique des mises à jour

Date	Auteur	Partie mise à jour	Commentaire



B - Fiche d'entretien de transmission Tuteur / Apprenant

Objectif : Structurer un échange régulier entre tuteur et apprenant pour suivre la progression, s'appuyer sur le carnet de capitalisation des savoirs et identifier les points à consolider.

1. Informations générales

Tuteur : _____

Apprenant : _____

Métier / poste cible : _____

Date de l'entretien : _____

Entretien n° : _____ / _____

2. Points du carnet travaillés depuis le dernier entretien

Chapitre / rubrique du carnet	Vu ? (oui/non)	Niveau de maîtrise de l'apprenant (1-5)	Commentaires



3. Évaluation qualitative (apprenant)

Ce que j'ai appris depuis le dernier entretien :

Ce que je maîtrise bien :

Ce qui reste difficile / flou pour moi :

Situations concrètes où j'ai appliqué
le contenu du carnet :

4. Évaluation qualitative (tuteur)

Points forts observés chez l'apprenant :

Points à renforcer
(savoirs, méthodes, comportements) :

Situations ou tâches à prévoir
pour consolider les acquis :

5. Plan d'action jusqu'au prochain entretien

Chapitre(s) du carnet à travailler : _____

Activités / mises en situation prévues : _____

Échéance du prochain entretien : ____ / ____ / ____

Signatures (facultatives) :

Tuteur :

Apprenant :



C – Utilisation du carnet de capitalisation des savoir-faire

Rôle du tuteur avec le carnet

- Accompagner l'apprenant dans la compréhension du métier et des savoir-faire clés.
- Expliquer les situations réelles derrière les procédures écrites.
- Enrichir le carnet avec les retours d'expérience et les questions de l'apprenant.

Bonnes pratiques

Préparer le parcours :

- repérer dans le carnet les chapitres prioritaires pour les 1ères semaines ;
- prévoir des situations concrètes pour illustrer chaque rubrique.
- Alternier théorie et pratique :
- présenter une rubrique du carnet ;
- laisser l'apprenant pratiquer ;
- revenir ensemble sur ce qui s'est bien ou moins bien passé.

Encourager les questions :

- inscrire les «questions fréquentes» dans une section dédiée du carnet ;
- ajouter des exemples, schémas, captures d'écran si utile.
- Mettre à jour le carnet :
- quand une procédure change ;
- lorsqu'un cas particulier apporte un enseignement intéressant ;
- après un incident ou une erreur pour noter ce qu'il faut faire à l'avenir.

À éviter

- Ne pas se contenter de dire «tout est dans le carnet» : le carnet est un support, pas un substitut à l'échange.
- Ne pas surcharger le carnet de textes trop longs ou trop techniques : privilégier les mots simples, les exemples.
- Ne pas laisser le carnet se périmé : vérifier au moins une fois par an si ce qui est écrit est toujours valable.

En cas de doute

- Contacter le manager, le référent métier ou le service RH pour valider les contenus sensibles (sécurité, aspects réglementaires, confidentialité).



D - Fiche binôme intergénérationnel

Appui au carnet de capitalisation

1. Identification du binôme

Senior / tuteur : _____

Junior / apprenant : _____

Métier / activité : _____

Durée prévue du binôme : du ____ / ____ / ____

au ____ / ____ / ____

2. Objectifs du binôme

- Transmettre les savoirs et savoir-faire liés à :

- Utiliser et enrichir le carnet de capitalisation des savoirs du poste.
- Sécuriser la continuité de l'activité (départ / mobilité du tuteur, montée en compétences du junior).

3. Modalités de fonctionnement

Fréquence des rencontres :

ex. 1 fois / semaine pendant 1 h + points informels au besoin.

Supports utilisés :

carnet de capitalisation, check-list d'intégration, procédures, outils numériques.

Règles de fonctionnement :

confidentialité des échanges, droit à l'erreur, bienveillance, respect du temps de chacun.

5. Bilan en fin de binôme

Compétences gagnées par l'apprenant:

Améliorations apportées au carnet (contenu, exemples, mise en forme) :

Points restant à travailler après la fin du binôme :

4. Suivi du binôme (lien avec le carnet)

Période	Chapitre(s) du carnet travaillé(s)	Ce qui a été vu / fait	Points à revoir

