Formation et Accompagnement — Mise en application

BTS MCO — MEC · 2e année · Mise en application

Mode & Sens (12 vendeurs, CA 1,8 M€) : repérer les besoins, construire un plan de formation, accompagner sur le terrain et évaluer les résultats. 4 dossiers · 9 études de cas · fil rouge Camille.

CORRIGÉ COMPLET — à l'usage du formateur / auto-évaluation

---

4 dossiers · 28 questions de mise en application

D1 — Mode & Sens — Repérer les besoins et construire le plan de formation

Parties 1 à 3 · Enjeux, diagnostic et plan de développement des compétences

La digitalisation de Mode & Sens (nouvelle caisse, application de fidélité) fragilise la performance de l'équipe. Camille doit identifier les enjeux stratégiques de la formation, diagnostiquer précisément les besoins de chaque collaborateur, puis construire un Plan de Développement des Compétences (PDC) dans une enveloppe budgétaire contrainte.

Enjeux de la formation · Organisation apprenante · Grille de compétences · PDC



Partie 1 · Les enjeux stratégiques de la formation

■ Partie 1 — La digitalisation bouscule les compétences

Exercice 1 (étude de cas, 30 min)

Chez Mode & Sens, le **taux de transformation** est passé de **26 % à 22 %** depuis l'introduction d'un nouveau système de caisse digitalisé et d'une application de fidélité. Deux vendeurs ont quitté l'enseigne en six mois, l'un évoquant « l'absence de perspectives ». Les retours clients pointent une mauvaise maîtrise du conseil sur la nouvelle collection capsule.

1. Reliez chacun des trois enjeux du cours (performance, fidélisation, adaptation) à un signal concret de la situation.

■ Éléments de réponse

Performance : baisse du taux de transformation de 26 % à 22 %. **Fidélisation** : deux départs en six mois, l'un lié à « l'absence de perspectives » (donc de formation/évolution). **Adaptation** : mauvaise maîtrise du conseil sur la nouvelle collection capsule, symptôme d'un déficit d'accompagnement au changement.

2. Expliquez en quoi la digitalisation transforme le besoin de formation, en mobilisant la notion d'« organisation apprenante ».

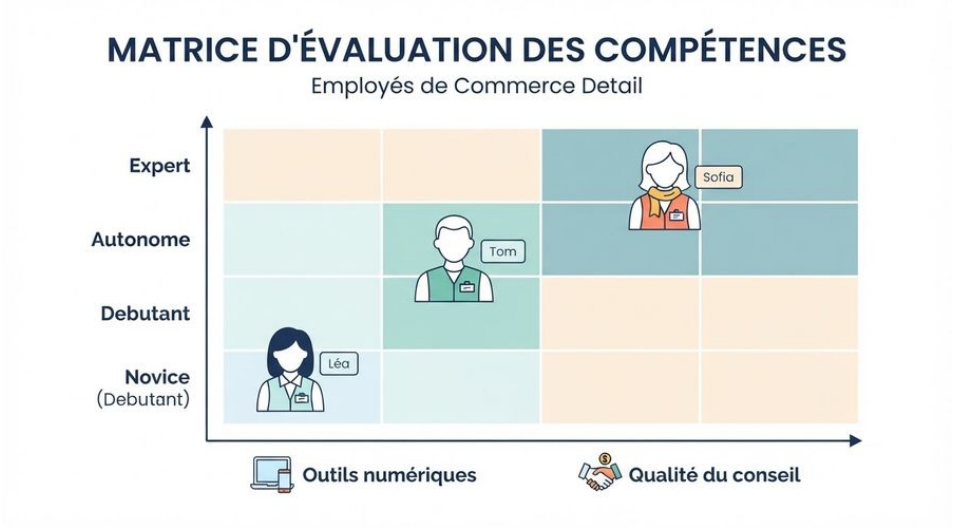
■ Éléments de réponse

La digitalisation impose une mise à jour continue des compétences (nouveaux outils, nouveaux produits) : l'équipe ne peut plus se reposer sur un socle de savoir-faire figé. Une **organisation apprenante** intègre la formation comme un processus permanent et non comme un événement ponctuel, afin que chaque évolution technologique soit accompagnée avant qu'elle ne dégrade la performance.

3. Rédigez une note d'intention (10 lignes) justifiant un plan de formation prioritaire pour le semestre.

■ Éléments de réponse

Note d'intention · Camille : « Face à la baisse de transformation (26 % → 22 %) consécutive à la digitalisation de nos outils, et aux départs récents liés au manque de perspectives, je propose un plan de formation prioritaire ciblant la maîtrise des nouveaux outils numériques et le conseil sur la collection capsule. Cette action vise à restaurer la performance commerciale tout en envoyant un signal fort de développement professionnel à l'équipe. »



Partie 2 · Diagnostic des besoins en formation

■ Partie 2 — Trois profils, trois écarts de compétences

Exercice 2 (mise en situation, 40 min)

Camille dispose de trois profils : **Jade** (transformation 18 %, maîtrise numérique faible, très appréciée en conseil traditionnel), **Romain** (transformation 28 %, maîtrise de l'application excellente, mais conseil jugé mitigé) et **Sylvie** (10 ans d'ancienneté, transformation 24 %, aucune formation depuis 3 ans).

1. Positionnez chaque collaborateur sur la grille du cours (Novice / Débutant / Autonome / Expert) pour deux compétences : outils numériques et qualité du conseil.

■ Éléments de réponse

Jade : outils numériques = Novice ; conseil = Expert. **Romain** : outils numériques = Expert ; conseil = Débutant/Autonome (mitigé). **Sylvie** : outils numériques = Débutant (aucune formation depuis 3 ans) ; conseil = Autonome, avec un risque de stagnation faute d'actualisation.

2. Identifiez l'écart entre compétences attendues et maîtrisées, en croisant les trois sources vues en cours (analyse des performances, observation active, sources complémentaires).

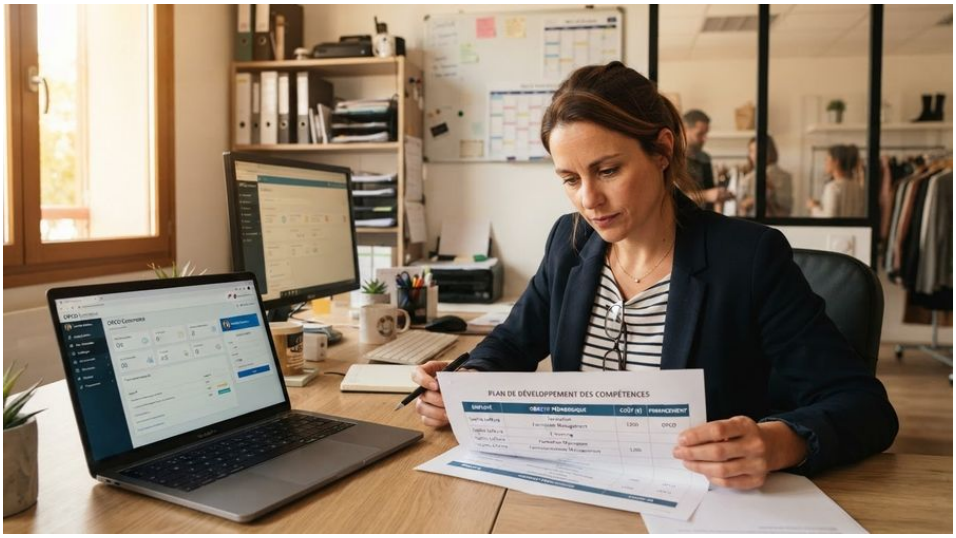
■ Éléments de réponse

L'analyse des performances (taux de transformation) confirme un écart pour Jade sur le numérique ; l'observation active du conseil en rayon objective la difficulté de Romain ; les sources complémentaires (ancienneté sans formation récente) alertent sur Sylvie, dont la performance actuelle correcte (24 %) pourrait se dégrader sans actualisation.

3. Hiérarchisez les besoins de formation et justifiez vos priorités.

■ Éléments de réponse

Priorité 1 : Jade sur les outils numériques (écart le plus large, impact direct sur sa transformation). Priorité 2 : Romain sur le conseil client (pour transformer son excellence technique en performance commerciale globale). Priorité 3 : Sylvie, en formation d'entretien/actualisation, pour sécuriser sa performance dans la durée.



Partie 3 · Le Plan de Développement des Compétences (PDC)

■ Partie 3 — Un budget formation de 3 500 €

Exercice 3 (construction d'outil, 45 min)

Le budget formation du semestre est de **3 500 €**. L'OPCO Commerce peut cofinancer certaines actions ; Jade dispose d'un solde CPF de **1 200 €**.

1. Construisez le PDC sous forme de tableau (collaborateur, objectif pédagogique, modalité, coût, financement).

■ Éléments de réponse

- **Jade** — Objectif : maîtriser l'application de fidélité — Modalité : coaching terrain — Coût : 420 € — Financement : OPCO + reliquat entreprise.
- **Romain** — Objectif : renforcer le conseil client — Modalité : formation interne courte — Coût : faible (animée en interne) — Financement : budget entreprise.
- **Sylvie** — Objectif : actualiser les compétences numériques et le conseil — Modalité : e-learning + entretien professionnel — Coût : modéré — Financement : OPCO Commerce.

2. Vérifiez que le budget total respecte l'enveloppe et identifiez les actions finançables par l'OPCO ou le CPF.

■ Éléments de réponse

Le cumul des actions proposées reste inférieur à l'enveloppe de 3 500 €. La formation de Jade est cofinançable par l'OPCO Commerce (comme au dossier suivant : 315 € sur 420 €) ; Jade pourrait également mobiliser une partie de son solde CPF (1 200 €) pour une formation complémentaire plus qualifiante, en dehors du budget employeur.

3. Expliquez pourquoi les formations obligatoires doivent apparaître en priorité, en les distinguant des formations de développement.

■ Éléments de réponse

Les formations obligatoires (sécurité, entretien professionnel réglementaire) engagent la responsabilité légale de l'employeur et doivent être budgétées en priorité absolue. Les formations de développement (montée en compétence, évolution de carrière) viennent ensuite, arbitrées selon le budget résiduel et les priorités de performance identifiées au diagnostic.

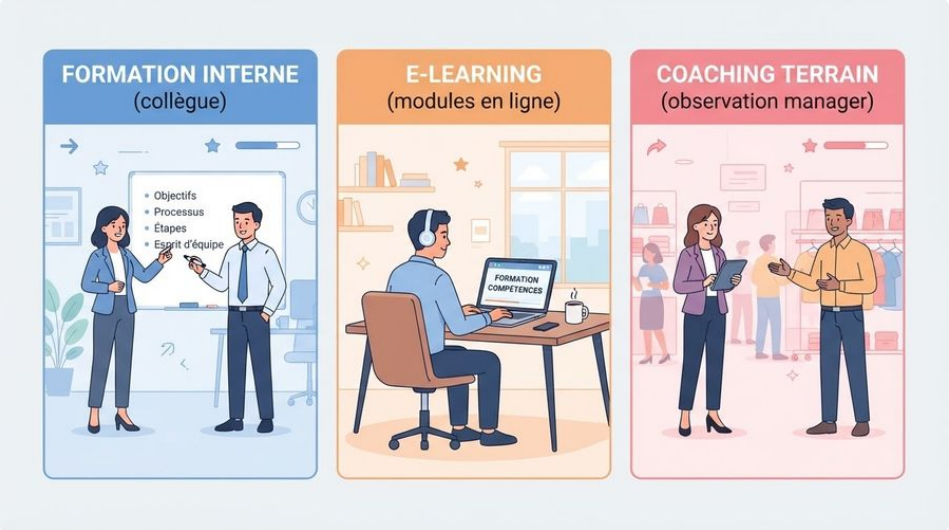
■ **À retenir — Dossier 1 :** Former, ce n'est pas subir la digitalisation mais l'anticiper : un diagnostic précis (grille de compétences, croisement des sources) permet de prioriser un plan de formation réaliste, finançable par les dispositifs existants (OPCO, CPF), en distinguant l'obligatoire du développement.

D2 — Mode & Sens — Choisir la bonne modalité et accompagner sur le terrain

Parties 4 à 5 · Modalités pédagogiques et accompagnement terrain

Une fois les besoins diagnostiqués, Camille doit choisir la modalité pédagogique la plus adaptée à chaque profil, puis structurer l'accompagnement terrain — en particulier le tutorat de Théo par Sylvie, qui doute de l'utilité de la démarche.

Modalités pédagogiques · Tutorat · Coaching GROW · AFEST



Partie 4 · Les modalités pédagogiques de formation

■ Partie 4 — Trois options pour former Jade

Exercice 4 (comparaison, 35 min)

Pour former Jade à l'application de fidélité, trois options s'offrent à Camille : **formation interne** animée par Romain (1 journée), **e-learning** de l'éditeur (3 h), **coaching individuel terrain** (4 sessions de 30 min).

1. Comparez les trois modalités selon coût, durée, autonomie requise et transfert terrain attendu.

■ Éléments de réponse

Formation interne (1 j) : coût modéré (mobilise Romain), durée longue, autonomie moyenne requise, bon transfert car issue du terrain. **E-learning (3 h)** : coût faible, rapide, forte autonomie requise (risque pour Jade, novice sur le numérique), transfert terrain incertain sans mise en pratique. **Coaching terrain (4 × 30 min)** : coût modéré, étalé dans le temps, autonomie progressive, transfert terrain maximal car appliqué directement en situation réelle de vente.

2. Justifiez la modalité recommandée pour Jade, compte tenu de son profil.

■ Éléments de réponse

Le **coaching individuel terrain** est recommandé : Jade étant novice sur le numérique, l'e-learning en autonomie présente un risque d'échec, tandis que le coaching par petites sessions répétées permet un accompagnement progressif directement en situation de vente, où Jade excelle déjà par ailleurs (conseil traditionnel).

3. Expliquez pourquoi le choix doit être individualisé.

■ Éléments de réponse

Une même compétence à transmettre (l'usage de l'application) ne requiert pas le même parcours selon l'aisance numérique, le style d'apprentissage et la disponibilité de chacun : imposer une modalité unique à toute l'équipe risquerait de pénaliser les profils les moins autonomes, comme Jade, et de démotiver plutôt que de faire progresser.



Partie 5 · Accompagnement sur le terrain

■ Partie 5 — Sylvie doute de l'utilité du tutorat

Exercice 5a (mise en situation, 35 min)

Camille confie à Sylvie le tutorat de **Théo**, nouveau vendeur, mais Sylvie doute de l'utilité de la démarche.

■ Exercice 5b — Jeu de rôle oral (20 min, en binôme) : Un(e) élève joue Camille menant un entretien GROW avec Sylvie pour dépasser sa résistance ; l'autre joue Sylvie. Debrief collectif sur les questions ouvertes et les moments de bascule observés.

1. Expliquez à Sylvie ce que représente le rôle de tutrice, en mobilisant tutorat, coaching GROW et AFEST.

■ Éléments de réponse

Le **tutorat** consiste à transmettre à Théo les savoir-faire et codes de l'unité par un accompagnement personnalisé de proximité. Le **coaching GROW** outille Sylvie pour faire progresser Théo par le questionnement plutôt que par l'injonction. L'**AFEST** (action de formation en situation de travail) valorise juridiquement cet accompagnement terrain comme une véritable action de formation, reconnue et finançable.

2. Construisez un parcours d'accompagnement terrain de quatre semaines pour Théo (activités, observation, feedback).

■ Éléments de réponse

Semaine 1 : observation de Sylvie en situation de vente. **Semaine 2** : mise en pratique encadrée avec feedback immédiat. **Semaine 3** : autonomie progressive avec débriefing quotidien court. **Semaine 4** : évaluation conjointe Camille/Sylvie/Théo et bilan du parcours.

3. Rédigez le premier entretien Camille/Sylvie selon la structure GROW (Goal → Reality → Options → Will).

■ Éléments de réponse

Goal : « Que penses-tu pouvoir apporter à Théo dans les prochaines semaines ? » **Reality** : « Qu'est-ce qui te fait douter de l'utilité du tutorat aujourd'hui ? » **Options** : « Quelles formes d'accompagnement te sembleraient les plus utiles, pour toi comme pour lui ? » **Will** : « Qu'es-tu prête à mettre en place dès cette semaine ? »

■ **À retenir — Dossier 2 :** Le choix d'une modalité de formation doit toujours être individualisé (profil, autonomie, contrainte de coût/temps). Sur le terrain, le tutorat et le coaching GROW permettent de transformer une résistance initiale en engagement, à condition de structurer l'accompagnement dans la durée.

D3 — Mode & Sens — Sécuriser le financement et évaluer l'impac de la formation

Parties 6 à 7 · Cadre légal du financement et évaluation Kirkpatrick

Camille doit d'abord régulariser des situations d'entretiens professionnels non tenus, avant de mesurer, grâce au modèle de Kirkpatrick, l'impact réel de la formation dispensée à Jade sur l'application de fidélité.

Entretien professionnel · CPF / OPCO · Modèle de Kirkpatrick · ROI formation



Partie 6 · Cadre légal et financement de la formation

■ Partie 6 — Des entretiens professionnels en retard

Exercice 6 (étude de cas juridique, 35 min)

Trois collaborateurs n'ont pas eu d'entretien professionnel depuis plus de deux ans, dont **Sylvie depuis six ans** ; **Amina** souhaite mobiliser un CPF insuffisant pour une formation en management.

1. Rappelez les obligations légales sur l'entretien professionnel (fréquence, objet, trace écrite, bilan à 6 ans — loi du 5 mars 2014).

■ Éléments de réponse

L'entretien professionnel est obligatoire **tous les deux ans** pour tout salarié, consacré aux perspectives d'évolution professionnelle (hors évaluation de la performance), avec **trace écrite** obligatoire remise au salarié. Tous les **six ans**, un bilan récapitulatif vérifie que le salarié a bénéficié des entretiens et d'au moins une formation non obligatoire (loi du 5 mars 2014).

2. Identifiez le risque d'abondement correctif CPF pour le cas de Sylvie.

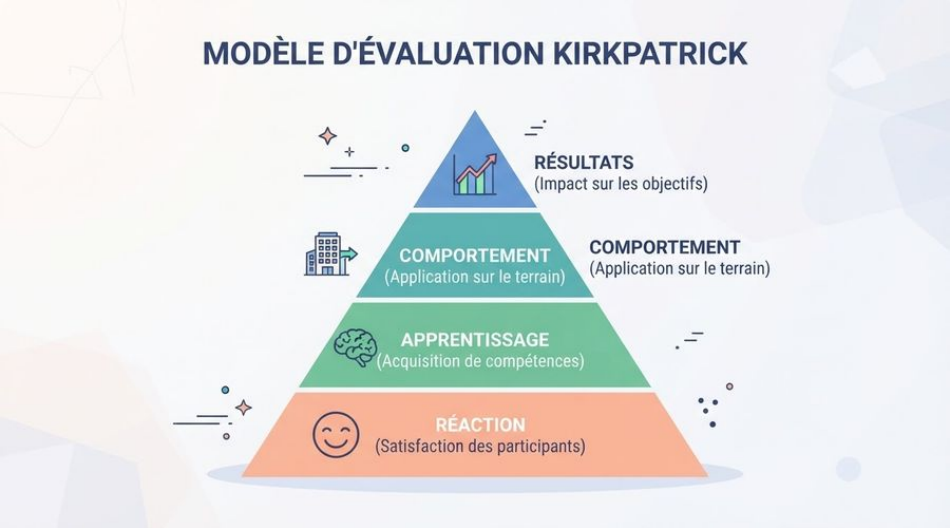
■ Éléments de réponse

Sylvie n'ayant eu ni entretien depuis six ans ni formation non obligatoire sur la période, l'entreprise s'expose à devoir verser un **abondement correctif** sur son compte CPF (sanction financière prévue en cas de manquement constaté au bilan à 6 ans).

3. Expliquez à Amina les règles du CPF et proposez un financement complémentaire via l'OPCO Commerce.

■ Éléments de réponse

Le CPF (Compte Personnel de Formation) est un droit individuel crédité en euros, mobilisable par le salarié pour financer une formation qualifiante ; s'il est insuffisant, un **abondement complémentaire de l'OPCO Commerce** (ou de l'employeur) peut couvrir le reste à charge, notamment si la formation en management sert aussi les besoins de l'entreprise.



Partie 7 · Suivi et évaluation : le modèle de Kirkpatrick

■ Partie 7 — Six semaines après la formation de Jade

Exercice 7 (analyse et calcul, 40 min)

Six semaines après la formation de Jade (**coût total 420 €**, dont 315 € financés par l'OPCO, soit un **coût net employeur de 105 €**) : taux d'utilisation de l'application **18 %** → **67 %**, transformation **18 %** → **24 %**, satisfaction client **6,4** → **8,1/10**, CA généré **6 200 €** → **8 400 €** sur périodes comparables.

1. Répartissez ces données selon les quatre niveaux de Kirkpatrick (réaction, apprentissage, transfert terrain, résultats), et identifiez le niveau pour lequel aucune donnée n'est disponible (réaction à chaud de Jade), en proposant comment la recueillir.

■ Éléments de réponse

Réaction : aucune donnée disponible — à recueillir via un questionnaire de satisfaction à chaud en fin de session. **Apprentissage** : taux d'utilisation de l'application (18 % → 67 %). **Transfert terrain** : transformation (18 % → 24 %) et satisfaction client (6,4 → 8,1/10). **Résultats** : CA généré (6 200 € → 8 400 €).

2. Calculez le ROI de la formation.

■ Éléments de réponse

ROI = ((8 400 – 6 200) – 105) / 105 × 100 = 2 095 / 105 × 100 ≈ **+1 995 %**.

3. Ce chiffre est-il représentatif ? Discutez la limite d'un ROI calculé sur un coût net très faible, et le risque d'attribuer à la seule formation une progression peut-être multifactorielle.

■ Éléments de réponse

Un ROI de +1 995 % est **mathématiquement correct mais peu représentatif** : le coût net employeur étant très faible (105 € grâce au financement OPCO), le moindre gain de CA produit un pourcentage disproportionné. De plus, la progression du CA peut aussi provenir d'autres facteurs (saisonnalité, trafic, effet nouveauté de la collection) : attribuer 100 % du gain à la seule formation surestime son impact réel.

■ **À retenir — Dossier 3 :** Le respect du cadre légal (entretien professionnel tous les 2 ans, bilan à 6 ans) protège l'entreprise d'un abondement correctif coûteux. Le modèle de Kirkpatrick permet d'évaluer une formation à quatre

niveaux, mais un ROI très élevé doit toujours être interprété avec prudence face aux facteurs multiples de la performance.

D4 — Mode & Sens — Piloter le plan de formation et comparer ave d'autres enseignes

Parties 8 à 9 · Indicateurs de formation et cas pratiques du support

Camille dresse le bilan de semestre de son plan de formation, puis compare deux cas du support (une boutique de téléphonie et Darty) pour en tirer des principes transférables à Mode & Sens.

Indicateurs de démarche/résultats/satisfaction · ROI formation · Cas pratiques comparés



Partie 8 · Indicateurs de performance de la formation

■ Partie 8 — Bilan de semestre du plan de formation

Exercice 8 (analyse de tableau de bord, 30 min)

Bilan de semestre : **8 collaborateurs formés sur 12**, 42 h de formation sur 60 prévues, budget consommé 2 900 € sur 3 500 €, taux de participation 67 %, réussite aux évaluations 78 %, satisfaction moyenne 7,2/10, turn-over inchangé à 18 %.

1. Classez ces données selon les trois familles d'indicateurs du cours (démarche, résultats, satisfaction).

■ Éléments de réponse

Démarche : collaborateurs formés (8/12), heures réalisées (42/60), budget consommé (2 900/3 500 €). **Résultats** : réussite aux évaluations (78 %), turn-over inchangé (18 %). **Satisfaction** : taux de participation (67 %) et satisfaction moyenne (7,2/10).

2. Identifiez les deux signaux les plus préoccupants et proposez une action corrective pour chacun.

■ Éléments de réponse

Turn-over inchangé à 18 % malgré l'effort de formation : la formation seule ne suffit pas, il faut articuler avec les leviers de reconnaissance et de rémunération (chapitre 1). **Taux de participation de 67 % seulement** : identifier les freins (planning, charge de travail) et sécuriser des créneaux dédiés à la formation.

3. Rédigez une conclusion managériale de 8 lignes avec deux axes d'amélioration.

■ Éléments de réponse

« Le plan de formation du semestre a atteint 78 % de réussite aux évaluations pour un budget maîtrisé (2 900 € sur 3 500 €), mais le turn-over reste stable à 18 % et la participation limitée à 67 % freine l'impact global. Deux axes pour le semestre suivant : sécuriser des créneaux de formation protégés dans le planning, et articuler formation avec reconnaissance non financière pour renforcer l'engagement dans la durée. »



Partie 9 · Cas pratiques du support (téléphonie et Darty)

■ Partie 9 — Deux cas comparés du support de cours

Exercice 9 (étude de cas, 45 min)

Le support présente deux cas : le **magasin de téléphonie** (transformation services 12 % → 21 %, CA services +25 %, budget 15 000 €) et **Darty** (CRM 34 %, référence régionale 79 %, manque à gagner 4 200 €/mois, coût net 380 €).

1. Pour le cas téléphonie, en posant l'hypothèse d'un CA services de base de 60 000 €/semestre, calculez le bénéfice estimé et le ROI.

■ Éléments de réponse

Bénéfice estimé = 60 000 × 25 % = 15 000 € · ROI = (15 000 – 15 000) / 15 000 × 100 = **0 %**.

2. Commentez ce résultat : un ROI apparemment nul peut-il masquer un investissement pertinent, au vu de la progression de la transformation et de la satisfaction client ?

■ Éléments de réponse

Oui : un ROI de 0 % signifie seulement que le bénéfice généré couvre exactement le coût de la formation à ce stade — il ne mesure pas les bénéfices futurs (transformation quasiment doublée, de 12 % à 21 %) ni la satisfaction client, qui continueront de produire de la valeur au-delà de la période de calcul. Un ROI nul à court terme n'invalide donc pas l'investissement.

3. Pour Darty, en supposant une récupération de 70 % du manque à gagner, calculez le bénéfice mensuel et le ROI.

■ Éléments de réponse

Bénéfice mensuel = 4 200 × 70 % = 2 940 € · ROI = (2 940 – 380) / 380 × 100 ≈ **+674 %**.

4. Dégagez les deux principes communs d'une formation efficace illustrés par ces deux cas.

■ Éléments de réponse

1) Une formation efficace cible un **besoin précisément diagnostiqué** (maîtrise CRM, montée en compétence services), pas une action générique. 2) Son évaluation doit combiner **indicateurs financiers (ROI) et indicateurs qualitatifs** (satisfaction, montée en compétence), car un ROI faible à court terme peut coexister avec un impact réel et durable.

■ **À retenir — Dossier 4 :** Le pilotage d'un plan de formation croise trois familles d'indicateurs (démarche, résultats, satisfaction) : un ROI apparemment faible ou nul ne signifie pas un échec s'il s'accompagne de gains qualitatifs et sociaux durables, comme le confirment les cas comparés.