Conduite de Réunion et d’Entretien — Mise en application

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

Mode & Sens (12 vendeurs, CA 1,8 M€) : structurer la communication managériale, préparer et animer des réunions, conduire les entretiens obligatoires. 4 dossiers · 9 études de cas · fil rouge Camille.

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

---

4 dossiers · 27 questions de mise en application

D1 — Mode & Sens — Structurer les rituels de communication de l'équipe

Parties 1 à 3 · Enjeux de la communication et préparation des réunions

Chez Mode & Sens, l'information circule mal : annonces de dernière minute, apprentissage informel des outils, remontées terrain qui n'arrivent jamais à Camille. Elle doit diagnostiquer les flux défaillants, choisir le bon format de réunion selon le besoin, puis préparer methodiquement sa réunion mensuelle de performance.

Flux descendant/ascendant/transversal · Typologie des réunions · Préparation de réunion



Partie 1 · Enjeux de la communication managériale

■ Partie 1 — Trois dysfonctionnements de communication

Exercice 1 (étude de cas, 30 min)

Chez Mode & Sens : promotion flash annoncée uniquement par mail à 18 h le vendredi ; nouveau logiciel de caisse appris « par hasard » via le réseau social interne ; une **alerte terrain sur une rupture de stock récurrente** n'est jamais remontée à Camille.

1. Associez chaque dysfonctionnement à l'un des trois flux (descendant, ascendant, transversal) et identifiez celui qui est défaillant.

■ Éléments de réponse

Promotion flash par mail tardif : flux descendant mal calibré (mauvais moment, mauvais canal). **Logiciel appris par hasard** : flux descendant absent, remplacé par un canal informel transversal. **Alerte de rupture de stock jamais remontée** : flux **ascendant défaillant**, le plus préoccupant car il prive Camille d'une information opérationnelle critique.

2. Expliquez, via les trois enjeux du cours (traduire la stratégie, faire remonter le terrain, créer la cohésion), pourquoi cela fragilise la performance.

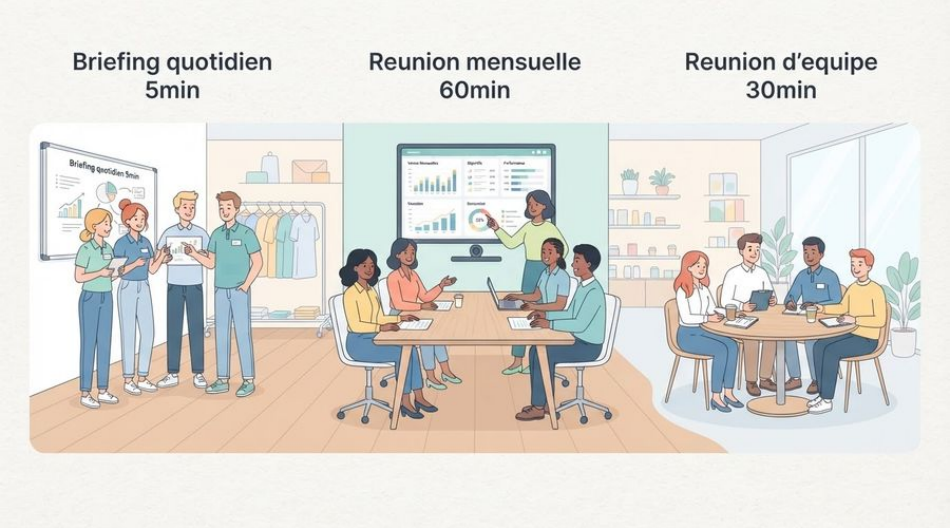
■ Éléments de réponse

Sans flux ascendant fiable, Camille ne peut **faire remonter le terrain** jusqu'à la décision (rupture de stock ignorée = ventes perdues). Le défaut de flux descendant structuré (annonce tardive, outil non expliqué) l'empêche de **traduire la stratégie** clairement. À terme, ces informations informelles et inégalement partagées fragilisent aussi la **cohésion** d'équipe.

3. Proposez un plan de ritualisation de la communication (fréquence, format, public).

■ Éléments de réponse

Briefing quotidien de 5 minutes (toute l'équipe présente, consignes du jour et alertes terrain) ; réunion hebdomadaire courte pour remonter les incidents opérationnels (dont ruptures de stock) ; réunion mensuelle de performance pour les résultats et objectifs ; toute annonce commerciale urgente diffusée en briefing, jamais uniquement par mail hors horaires de travail.



Partie 2 · Typologie des réunions en unité commerciale

■ Partie 2 — Trois besoins, trois formats de réunion

Exercice 2 (mise en situation, 25 min)

Trois besoins : **(A)** partager les résultats mensuels et ajuster les objectifs des soldes ; **(B)** informer l'équipe présente des consignes du jour ; **(C)** revoir l'organisation des horaires suite à une nouvelle arrivée.

1. Associez chaque situation au type de réunion adapté (briefing quotidien, réunion mensuelle de performance, réunion d'équipe).

■ Éléments de réponse

A → réunion mensuelle de performance. **B** → briefing quotidien. **C** → réunion d'équipe (organisationnelle, ponctuelle).

2. Précisez durée, public et objectif pour chacune.

■ Éléments de réponse

A : 45-60 min, toute l'équipe, objectif de partage des résultats et d'ajustement des objectifs. **B** : 5-10 min, équipe présente ce jour-là, objectif de transmission opérationnelle immédiate. **C** : 20-30 min, équipe concernée par le planning, objectif d'organisation concrète et d'appropriation du changement.

3. Illustrez, à partir de la situation B, pourquoi « rituel adapté = message mieux reçu ».

■ Éléments de réponse

Un briefing quotidien court et régulier crée une habitude : l'équipe sait où et quand recevoir les consignes du jour, ce qui limite les oublis et les incompréhensions. À l'inverse, une information ponctuelle et non ritualisée (comme le mail du vendredi soir de l'exercice 1) est plus facilement manquée ou mal reçue.



Partie 3 · Préparer une réunion efficace

■ Partie 3 — La réunion mensuelle de performance

Exercice 3 (construction d'outil, 40 min)

Réunion mensuelle de performance : résultats du mois, écart sur la transformation (**27 % visé, 23 % réalisé**), challenge du mois prochain, plannings des soldes. **50 minutes, 10 participants.**

1. Rédigez l'ordre du jour complet avec minutage.

■ Éléments de réponse

10 min — Résultats du mois et écarts (transformation 23 % vs 27 %). 15 min — Analyse des causes et échanges. 10 min — Présentation du challenge du mois prochain. 10 min — Plannings des soldes. 5 min — Synthèse et prochaines étapes.

2. Listez les supports à préparer et justifiez leur utilité.

■ Éléments de réponse

Tableau de bord chiffré (résultats/objectifs) pour objectiver l'écart ; règlement du nouveau challenge pour informer clairement l'équipe ; planning prévisionnel des soldes pour anticiper l'organisation. Ces supports garantissent un temps de réunion maîtrisé, la discussion s'appuyant sur des faits déjà visualisés.

3. Rédigez la convocation (10 lignes max), en respectant objectif clair, temps maîtrisé, supports prêts.

■ Éléments de réponse

« Réunion mensuelle de performance — [date], 50 min, salle habituelle. Ordre du jour : résultats du mois, lancement du nouveau challenge, plannings des soldes. Merci de consulter le tableau de bord affiché avant la réunion. Début à l'heure précise, fin garantie à 50 minutes. »

■ **À retenir — Dossier 1 :** Une communication managériale efficace repose sur des rituels adaptés à chaque objectif (briefing, réunion mensuelle, réunion d'équipe) et sur une préparation rigoureuse : ordre du jour minuté, supports pertinents, convocation claire. Un flux qui ne circule pas dans un sens (surtout ascendant) fragilise la réactivité de toute l'unité.

D2 — Mode & Sens — Animer avec assurance et sécuriser le suivi des décisions

Parties 4 à 5 · Animer une réunion et en assurer le suivi

Face à quatre profils difficiles en réunion, Camille doit mobiliser les bonnes techniques d'animation, puis transformer les décisions prises en compte rendu exploitable et en plan d'action suivi.

Profils en réunion · Écoute active · Compte rendu · Plan d'action



Partie 4 · Animer une réunion : techniques et posture

■ Partie 4 — Quatre profils à gérer en réunion

Exercice 4a (mise en situation, 35 min)

En réunion : **Marco** monopolise la parole sur un sujet hors-ordre du jour ; **Léa** reste silencieuse malgré ses bons résultats ; **Nadia** s'oppose frontalement aux chiffres présentés ; **Tom** soulève un problème réel mais non prévu.

■ Exercice 4b — Jeu de rôle (30 min, groupe de 5) : Un(e) élève anime la réunion ; quatre autres jouent les quatre profils. Un observateur note les techniques utilisées. Debrief collectif de 10 min.

1. Identifiez le profil de chacun (bavard, silencieux, opposant, hors-sujet) et la technique d'animation adaptée.

■ Éléments de réponse

Marco = bavard/hors-sujet → recentrer poliment sur l'ordre du jour. **Léa** = silencieuse → solliciter directement par une question ouverte valorisante. **Nadia** = opposante → accueillir l'objection sans la nier, demander des faits précis. **Tom** = hors-sujet mais pertinent → noter le point pour un traitement ultérieur sans l'ignorer.

2. Rédigez la formulation exacte que Camille utiliserait dans chaque cas.

■ Éléments de réponse

Marco : « C'est un point intéressant, on le traite après la réunion, revenons à l'ordre du jour. » **Léa** : « Léa, tu as eu de très bons résultats ce mois-ci, qu'est-ce qui a bien fonctionné selon toi ? » **Nadia** : « Je comprends ton désaccord, peux-tu préciser sur quel chiffre exactement ? » **Tom** : « Bonne remarque, je la note et on y revient en fin de réunion. »

3. Expliquez pourquoi la neutralité et l'écoute active sont indispensables à la crédibilité de l'animateur.

■ Éléments de réponse

Un animateur qui prend parti trop vite ou coupe la parole perd la confiance du groupe et bloque l'expression future des autres profils. La neutralité et l'écoute active (reformulation, questions ouvertes) permettent de gérer chaque profil sans conflit ouvert, tout en gardant la maîtrise du temps et de l'objectif de la réunion.



Partie 5 · Suivi d'une réunion : compte rendu et plan d'action

■ Partie 5 — Quatre décisions à formaliser

Exercice 5 (production écrite, 30 min)

Décisions prises : lancement du challenge transformation (**Camille, J+2**), mise à jour du tableau de bord (**Romain, vendredi**), formation courte vente additionnelle (**Jade, 15 jours**), traitement des retours clients en réunion spécifique (**Camille, 10 jours**).

1. Rédigez le compte rendu selon les trois étapes du cours (synthétiser, attribuer, planifier), avec plan d'action sous forme de tableau.

■ Éléments de réponse

- **Synthétiser** : quatre décisions actées lors de la réunion de performance.
- **Attribuer / Planifier** :
  — Lancement du challenge transformation : Camille, J+2
  — Mise à jour du tableau de bord : Romain, vendredi
  — Formation courte vente additionnelle : Jade, 15 jours
  — Traitement des retours clients : Camille, 10 jours (réunion dédiée)

2. Expliquez la règle des 24-48 h de diffusion.

■ Éléments de réponse

Le compte rendu doit être diffusé à l'ensemble des participants dans les **24 à 48 heures** suivant la réunion, pendant que les échanges sont encore frais dans les mémoires, afin de garantir l'appropriation rapide des décisions et d'éviter toute contestation tardive de ce qui a été dit.

3. Proposez un outil de suivi des actions pour la réunion suivante.

■ Éléments de réponse

Un tableau de suivi partagé (action, responsable, échéance, statut : à faire / en cours / fait) affiché ou accessible à l'équipe, revu en ouverture de chaque réunion suivante pour vérifier l'avancement avant d'aborder les nouveaux sujets.

■ **À retenir — Dossier 2 :** Animer une réunion suppose de savoir reconnaître les profils (bavard, silencieux, opposant, hors-sujet) et d'y répondre avec neutralité. Mais la réunion ne vaut que par son suivi : un compte rendu diffusé sous 24-48 h et un plan d'action assigné, daté et suivi.

D3 — Mode & Sens — Distinguer et conduire les deux entretiens obligatoires

Parties 6 à 7 · Entretien annuel d'évaluation et entretien professionnel

Camille prépare l'entretien annuel d'évaluation de Sylvie, puis doit régulariser une situation d'entretiens professionnels non tenus pour plusieurs collaborateurs — deux exercices distincts mais complémentaires du dialogue managérial obligatoire.

EAE · Objectifs SMART · Entretien professionnel (EP) · CPF



Partie 6 · L'entretien annuel d'évaluation (EAE)

■ Partie 6 — L'EAE de Sylvie

Exercice 6 (mise en situation, 45 min)

Sylvie : transformation 24 % pour un objectif de 27 %, aucune réclamation client sur 6 mois, retards de saisie CRM, tutorat actif de Théo.

1. Préparez la trame d'entretien en cinq temps (accueil, auto-évaluation, évaluation managériale, objectifs SMART, développement).

■ Éléments de réponse

Accueil : instaurer un climat de confiance. **Auto-évaluation** : demander à Sylvie son ressenti sur l'année. **Évaluation managériale** : reconnaître la qualité relationnelle (zéro réclamation, tutorat actif) et pointer l'écart de transformation et les retards CRM. **Objectifs SMART** : fixer deux objectifs concrets. **Développement** : envisager les perspectives (formation, évolution).

2. Formulez deux objectifs SMART (CRM et poursuite du tutorat).

■ Éléments de réponse

« Réduire les retards de saisie CRM à moins de 24 h dans 90 % des cas d'ici 2 mois. » — « Poursuivre le tutorat de Théo jusqu'à son autonomie complète, avec un bilan formalisé dans 4 semaines. »

3. Identifiez deux formulations à éviter et proposez leur reformulation factuelle.

■ Éléments de réponse

À éviter : « Tu n'es pas assez organisée » (jugement de personnalité) → reformuler : « Les saisies CRM ont été enregistrées avec un retard moyen de X jours ce trimestre. » À éviter : « Tes résultats sont décevants » (jugement global) → reformuler : « La transformation est de 24 % pour un objectif de 27 %, soit un écart de 3 points à travailler ensemble. »



Partie 7 · L'entretien professionnel (EP) — obligations légales

■ Partie 7 — Quatre EP en retard

Exercice 7 (étude de cas juridique, 35 min)

Quatre vendeurs sans EP depuis plus de deux ans, dont **Sylvie depuis six ans**, sans formation ni progression salariale sur la période.

1. Rappelez les obligations légales (fréquence, objet, trace écrite, bilan à 6 ans) et distinguez EP et EAE.

■ Éléments de réponse

L'EP est obligatoire tous les **deux ans**, porte uniquement sur les **perspectives d'évolution professionnelle** (jamais sur la performance), avec trace écrite, et fait l'objet d'un **bilan à 6 ans**. À la différence de l'EAE, qui évalue la performance de l'année et fixe des objectifs commerciaux, l'EP ne doit comporter aucun jugement de performance.

2. Évaluez le risque d'abondement correctif CPF pour Sylvie.

■ Éléments de réponse

Sylvie cumulant six ans sans EP et sans formation non obligatoire, l'entreprise est en situation de **manquement caractérisé** au bilan à 6 ans : elle s'expose à devoir verser un abondement correctif sur son compte CPF, en plus du risque de contentieux prud'homal pour non-respect d'une obligation légale répétée.

3. Rédigez la synthèse écrite de l'EP de Sylvie, limitée à son objet légal.

■ Éléments de réponse

« Entretien professionnel de Sylvie [date] : point sur les perspectives d'évolution professionnelle. Souhait exprimé : approfondir le rôle de tutrice et évoluer vers une fonction d'accompagnement des nouveaux collaborateurs. Action retenue : formation à l'accompagnement pédagogique proposée pour le semestre suivant. » (Aucune mention de performance commerciale, réservée à l'EAE.)

■ **À retenir — Dossier 3 :** L'EAE évalue la performance et fixe des objectifs SMART ; l'EP, obligatoire tous les deux ans, porte exclusivement sur les perspectives d'évolution et non sur la performance. Confondre les deux, ou ne pas les tenir, expose l'entreprise à un risque juridique et social.

D4 — Mode & Sens — Piloter les rituels managériaux et s'inspirer d'un cas comparable

Parties 8 à 9 · Indicateurs de pilotage et cas pratique H&M;

Camille dresse le bilan des rituels managériaux de l'unité (EAE, EP, réunions) avant d'étudier le cas d'une enseigne comparable (H&M, Textile-Maison) confrontée à une communication défaillante.

Taux de tenue des EAE/EP · Indicateurs de pilotage · Communication de crise



Partie 8 · Indicateurs de pilotage des rituels managériaux

■ Partie 8 — Bilan des rituels de l'unité

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

Bilan : **9 EAE réalisés sur 12** prévus, **7 EP réalisés sur 12** dus, participation moyenne aux réunions 72 %, délai moyen de diffusion des CR 4,2 jours.

1. Calculez le taux de tenue des EAE et le taux de conformité des EP.

■ Éléments de réponse

Taux de tenue des EAE = 9 / 12 = **75 %** · Taux de conformité des EP = 7 / 12 ≈ **58 %**.

2. Identifiez les indicateurs les plus préoccupants au regard des seuils du cours.

■ Éléments de réponse

Le **taux de conformité des EP (58 %)** est le plus préoccupant : il s'agit d'une obligation légale, contrairement à l'EAE. Le **délai moyen de diffusion des comptes rendus (4,2 jours)** dépasse également la règle des 24-48 h vue en partie 5, ce qui nuit à la réactivité de l'équipe.

3. Proposez un plan correctif (responsable, délai, critère de réussite).

■ Éléments de réponse

Responsable : Camille. Délai : régularisation des 5 EP manquants sous 6 semaines, avec un objectif de diffusion des comptes rendus sous 48 h dès la prochaine réunion. Critère de réussite : taux de conformité EP ≥ 90 % et délai moyen de diffusion ≤ 48 h au bilan du trimestre suivant.



Partie 9 · Cas pratique du support (H&M, Textile-Maison)

■ Partie 9 — Une réunion de régulation qui restaure la confiance

Exercice 9 (étude de cas, 45 min)

22 collaborateurs, **rotation d'horaires perçue comme inéquitable**, court-circuitage de la voie hiérarchique, réunion de régulation de 50 min, **satisfaction d'équipe 6,2/10 → 7,8/10**.

1. Identifiez les flux de communication défaillants avant la réunion.

■ Éléments de réponse

Le **flux ascendant** est défaillant : les tensions sur la rotation des horaires ne remontent pas normalement à la hiérarchie mais se traduisent par un court-circuitage (contournement de la voie hiérarchique habituelle), signe d'une perte de confiance dans le canal formel.

2. Reconstituez le déroulé probable de la réunion en appliquant les étapes du cours.

■ Éléments de réponse

Ouverture posant le sujet sans accusation ; recueil de la parole de chacun sur le ressenti d'inéquité ; clarification des règles de rotation existantes ; distinction entre ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas ; co-construction d'ajustements ; synthèse et engagement de suivi.

3. Expliquez la posture « distinguer le négociable des contraintes légales, puis co-construire les règles ».

■ Éléments de réponse

Certaines règles (temps de repos, durée légale) ne sont pas négociables et doivent être rappelées clairement ; en revanche, l'organisation concrète de la rotation (ordre, critères de priorité) peut être co-construite avec l'équipe. Cette distinction évite les fausses promesses tout en donnant à l'équipe un réel pouvoir d'agir sur ce qui dépend d'elle — ce qui explique la hausse de satisfaction de 6,2 à 7,8/10.

■ **À retenir — Dossier 4 :** Le pilotage des rituels managériaux (taux de tenue des EAE, conformité des EP, participation aux réunions, délai de diffusion des comptes rendus) doit être suivi comme n'importe quel indicateur commercial. Le cas H&M confirme qu'une réunion de régulation bien menée peut restaurer rapidement la confiance d'une équipe.