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.

FEUILLE ÉLÈVE — sans corrections

---

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

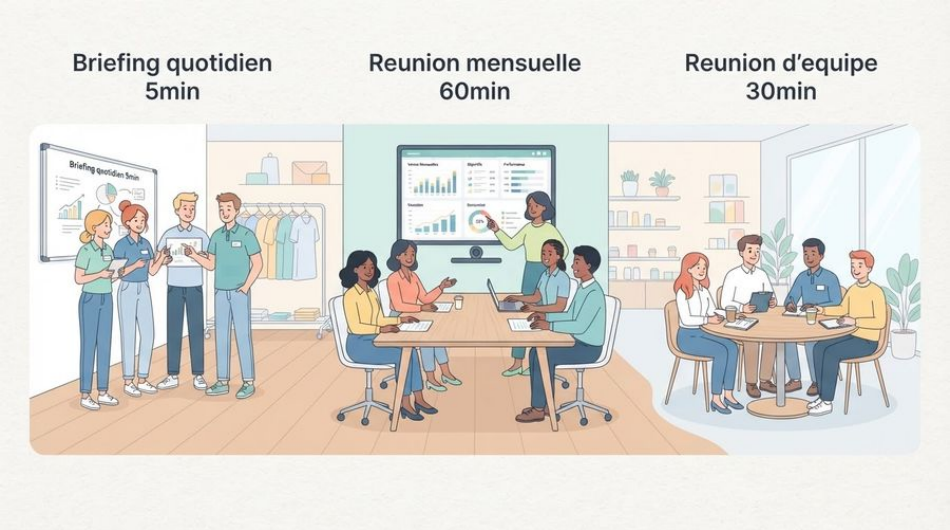
Exercice 1 (étude de cas, 30 min)

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.

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

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



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).

2. Précisez durée, public et objectif pour chacune.

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



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.

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

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

■ **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 suiv 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.

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

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



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.

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

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

■ **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).

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

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



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.

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

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

■ **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.

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

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



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.

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

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

■ **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.