Chapitre 12 Conduire une réunion

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoir associé |
| Conduire une réunion | Les principes de conduite d’une réunion |

Missions

**Mission 1 Préparer une réunion**

1. Indiquez de quel type de réunion il s’agit et expliquez pourquoi il est nécessaire de l’organiser.

Cette réunion est essentiellement axée sur la prise de décision. Donc elle rentre dans la catégorie « programmer ». Néanmoins avant la prise de décision, il y aura une étape d’information dans la catégorie « informer ».

Il n’est pas exclu, au cours de la réunion, que des propositions innovatrices soient faites, mais ce n’est pas l’objectif central.

**Cette réunion est-elle réellement utile ?**

Oui du fait du risque de résistance de l’équipe commerciale face un outil qui lui serait imposé, mais également pour remobiliser l’équipe commerciale sur des objectifs communs, nouveaux et stimulants.

**Ne peut-on pas la remplacer par autre chose ?**

La réunion est ici le moyen le plus rapide et le plus rationnel pour assister à la présentation du logiciel. Par ailleurs, l’adhésion et la stimulation de l’équipe supposent qu’elle soit présente dans sa totalité, même si cela entraîne une perte de chiffre d’affaires pour l’entreprise.

Les autres moyens de communication utilisables ne permettent pas les échanges nécessaires pour la réunion programmée.

La réunion est donc justifiée.

2. Préparez la réunion en justifiant vos choix.

Objectifs principaux :

1. avoir la confirmation que le logiciel permet d’améliorer la productivité de la prospection ;
2. obtenir un consensus de la force de vente sur l’utilisation du logiciel ;
3. améliorer rapidement la productivité commerciale.

Justification :

* ne pas investir en pure perte et être sûr que le logiciel sera utilisé par les commerciaux ;
* les ventes stagnent. Il faut donc améliorer la productivité.

Objectifs secondaires :

1. remonter le moral de l’équipe commerciale ;
2. s’assurer de la faisabilité organisationnelle de l’implantation.

Justification :

* on a besoin de remobiliser les équipes et de reprendre confiance face à la concurrence ;
* le deuxième aspect important est la problématique organisationnelle.

**Titre :**

Quelque chose comme « PAM CRM peut-il développer notre productivité ? »

**Participants :**

Vous et Paolo Alto : normalement, le directeur général n’est pas nécessairement impliqué car il s’agit d’une décision tactique et non d’une décision stratégique. Néanmoins, la baisse du chiffre d’affaires le concerne au plus haut point et il pourrait participer à l’introduction et à la fin de la réunion.

Vous, bien entendu puisque c’est vous qui prenez la décision en tant que directeur commercial.

Les secrétaires commerciales : oui si elles sont amenées à être directement utilisatrices du logiciel.

Le comptable : non car il n’est pas concerné par la décision.

L’ingénieur commercial B&W : indispensable pour présenter le logiciel et discuter de la faisabilité organisationnelle.

Les techniciens installateurs : non car ils ne sont pas concernés.

Les acheteurs : non car ils ne sont pas concernés.

Les commerciaux : bien évidemment, puisque ce seront les principaux utilisateurs.

**Planning**

Compte tenu de l’importance de l’enjeu, une réunion d’une demi-journée s’impose.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 9 h 00 | Introduction | 5’ |
| 9 h 05 | Présentation de la problématique, désignation du rapporteur | 10’ |
| 9 h 15 | Présentation de PAM | 60’ |
| 10 h 15 | Questions | 15’ |
| 10 h 30 | Pause | 10’ |
| 11 h 40 | Discussion sur PAM | 40’ |
| 12 h 20 | Synthèse de la discussion | 5’ |
| 12 h 25 | Analyse du vécu | 5’ |
| 12 h 30 | Fin |  |

**Rôles**

Introduction : Paulo

Animation et régulation : vous

Présentation de logiciel : ingénieur commercial B&W

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 9 h 00 | Introduction | Paolo |
| 9 h 05 | Présentation et mise à l’aise des participants | Vous |
| 9 h 15 | Présentation de PAM | Ingénieur commercial B&W |
| 10 h 15 | Questions | Tous les participants |
| 10 h 30 | Pause |  |
| 11 h 40 | Discussion sur PAM | Tous les participants |
| 12 h 20 | Synthèse de la discussion | Rapporteur |
| 12 h 25 | Analyse du vécu | Vous |
| 12 h 00 | Fin |  |

**Mission 2 Organiser la réunion**

3. Donnez les avantages et les inconvénients des aménagements proposés et faites un choix argumenté.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dispositions** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1 | Permet une relation à sens unique de l’animateur vers les participants.  Rend possible l’animation de grands groupes. | Freine les échanges entre les participants. |
| 2 | Favorise certains échanges de proximité.  Permet de mieux contrôler le groupe. | Les participants sur un même rang communiquent difficilement s’ils ne sont pas côte à côte.  Ne permet pas un grand nombre de participants. |
| 3 | Excellente disposition pour les échanges à l’intérieur du groupe. | Rend plus difficile l’animation et ne facilite pas l’utilisation de la vidéo projection.  Ne permet pas un grand nombre de participants. |
| 4 | Facilite la communication dans le groupe tout en permettant une focalisation sur l’animateur. | Ne permet pas un grand nombre de participants, sauf si plusieurs rangs. |
| 5 | Permet le travail en sous-groupe et en grand groupe. | Ne facilite pas le travail de l’animateur car les groupes sont indépendants. |

Compte tenu du nombre de personnes invitées (12 commerciaux et 2 secrétaires), la disposition numéro 4 pourrait être intéressante car il est essentiel ici que les participants puissent échanger.

4. Prévoyez le matériel nécessaire.

Matériel :

* 14 tables et chaises pour les participants ;
* table centrale suffisamment importante pour supporter l’ensemble du matériel ;
* ordinateur ;
* vidéo projection ;
* rallonges électriques, multiprises ;
* bloc-notes pour chacun des participants ;
* Etc.

Documents :

* documents sur l’évolution des ventes de la société ;
* demander à B&W de fournir des documents sur PAM.

Pause : prévoir café, jus de fruits et viennoiseries pour la pause.

5. Rédigez la convocation.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| De : Paolo Alto  À : liste des participants  Objet : convocation à une réunion exceptionnelle concernant l’adoption d’un logiciel de CRM  Lieu : au siège, salle de réunion  Date :  Horaires : de 9 h à 12 h  Ordre du jour : mener une réflexion collective et prendre une décision sur l’utilisation d’un logiciel de CRM pour la prospection   |  |  | | --- | --- | | 9 h 00 | Introduction | | 9 h 05 | Présentation de la problématique, désignation du rapporteur | | 9 h 15 | Présentation de PAM | | 10 h 15 | Questions | | 10 h 30 | Pause | | 11 h 40 | Discussion sur PAM | | 12 h 20 | Synthèse de la discussion | | 12 h 25 | Analyse du vécu | | 12 h 30 | Fin |   Votre présence est obligatoire.  Paolo Alto  Directeur général |

**Mission 3 Animer la réunion**

6. Rédigez la trame d’une introduction et d’une conclusion.

### L’introduction

|  |  |
| --- | --- |
| Prendre contact | Présentez l’ingénieur commercial B&W, rappeler la raison de la réunion. Faites présenter les participants à l’ingénieur commercial en faisant un tour de table. |
| Motiver | Paolo Alto présente la problématique de la réunion : la baisse du chiffre d’affaires, le temps perdu dans l’organisation de la prospection, la place laissée aux concurrents, le risque pour la survie de l’entreprise, etc. |
| Fédérer | Vous présentez la possibilité de rationaliser et de gagner du temps de prospection en utilisant un logiciel de CRM, ce qui permettrait de gagner du temps pour le travail commercial à réaliser avec les clients. |
| Organiser | Vous proposez au groupe le planning retenu. Accepter la discussion. Faire la synthèse de la décision finale pour l’organisation de la réunion. |
| Mémoriser | Vous choisissez un rapporteur chargé de rédiger le compte rendu de la réunion. |

### La conclusion

|  |  |
| --- | --- |
| **Faire la synthèse des propos** | Synthèse des échanges sur les aspects commerciaux et organisationnels de l’implantation d’un CRM.  Synthèse d’un éventuel consensus sur l’achat du logiciel et sur l’engagement des commerciaux de l’utiliser.  Proposition d’un début de plan d’action d’implantation du logiciel. |
| **Faire l'analyse du vécu** | Susciter les réactions sur l’intérêt de la réunion. Permettre à chacun de s’exprimer, même les plus réservés. |
| **Enregistrer les résultats** | Demander au rapporteur d’établir le compte rendu de la réunion. |
| **Conclure** | Remercier tout le monde et saluer. |

7. Répartissez les commerciaux en 4 groupes comportementaux : les meneurs, les bâtisseurs, les saboteurs et les muets. Proposez une conduite à tenir face à chacun des vendeurs.

**Groupes de comportements**

Les meneurs :

* Mike Lideurt ;
* Léa Mani-pull.

Les saboteurs :

* Camille Aparté ;
* Jean Obtus ;
* Sid Boutentrin ;
* Irène Pessy-Myst.

Les bâtisseurs :

* Aicha Kréativ ;
* Pierre Expaert ;
* Samir Logissien.

Les muets :

* Gino Jékoute ;
* Enzo Jeumanfiche ;
* Sam Ti Mid.

**Conduite à tenir**

|  |  |
| --- | --- |
| **Commercial** | **Comportement général** |
| Gino Jékoute | Le questionner, l’impliquer et le faire parler, notamment pour faire des synthèses partielles car il écoute beaucoup mais ne prend jamais parti. |
| Mike Lideurt | S’appuyer sur lui pour atteindre les objectifs fixés. Utiliser sa capacité à entraîner le groupe. Mais veiller à ce qu’il n’étouffe pas les autres et surtout à ne pas entrer en conflit avec lui. |
| Aicha Kréativ | Lui permettre d’exprimer au maximum sa créativité car elle permet de progresser. Contrôler les réactions des autres participants en les empêchant de s’opposer systématiquement. |
| Camille Aparté | L’inviter à exprimer à voix haute ce qu’elle dit en aparté à ses voisins. Si elle décrit l’invitation, lui demander de se taire. |
| Léa Mani-pull | Attention, c’est un danger. Il ne faut pas la laisser prendre le contrôle de la réunion. Pratiquer l’évitement. Essayer de l’isoler en l’opposant au groupe. Dans tous les cas, éviter le conflit personnel avec elle. |
| Enzo Jeumanfiche | Le questionner et l’interpeller pour lui demander son avis. Essayer de l’impliquer. |
| Sam Ti Mid | L’aider à intervenir en lui posant des questions simples. Valoriser ses interventions pour qu’ils prennent confiance. |
| Pierre Expaert | L’utiliser en début de débat pour faire émerger tout ce qui est connu sur le sujet. Cela permettra à Aicha de trouver des idées. Éviter de lui donner la parole ensuite car il freine la progression du groupe. |
| Jean Obtus | Le ramener au sujet principal s’il dérive. Le plus souvent, il fait perdre du temps au groupe. Dans ce cas, le marginaliser. C’est relativement facile car chacun connaît son caractère. |
| Sid Boutentrin | Permet parfois de détendre l’atmosphère mais il empêche la concentration du groupe et fait perdre du temps. Reprendre le contrôle de la progression après chacune de ses interventions en recentrant le débat. |
| Samir Logissien | L’utiliser en complément de Pierre et de Camille car il structure la progression du groupe et permet de faire des synthèses claires. Utiliser à chaque fois que l’on souhaite avoir une synthèse partielle. |
| Irène Pessy-Myst | Ne pas la laisser démoraliser le groupe. S’appuyer sur les autres pour l’isoler. Éviter le dialogue avec elle. |

Entraînement

**Exercice 1**

1. Présentez l’ordre du jour de la réunion.

Il s’agit d’une réunion d’information sur le document unique portant sur sa présentation et son contenu.

Contenu :

1 – Présentation du document unique

* Les aspects réglementaires
* Les caractéristiques

2 – Contenu du document unique

* L’inventaire des risques identifiés
* La qualification et l’évaluation des risques

3 – Prévention des risques

* Les modalités d’exploitation du document unique
* Les modalités de mise en place du programme annuel de prévention des risques

*N.B. : Toutes les réponses correspondant à la demande sont acceptables.*

2. Présentez l’organisation de la réunion en en détaillant les étapes ainsi que le matériel nécessaire.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Étape** | **Contenu** | **Matériel** |
| **Avant** | * Fixer l’ordre du jour * Préparer les documents nécessaires * Déterminer les participants et les informer * Prévoir le lieu, l’heure et la durée | Note d’information  Affichage |
| **Pendant** | * Accueillir les participants * Déterminer un secrétaire de séance * Rappeler l’ordre du jour et les objectifs * Animer la réunion de manière directive sur la forme et participative sur le fond * Respecter le timing prévu * Prévoir le planning des réunions ultérieures * Conclure la réunion | Graphique  Diaporama, ordinateur portable |
| **Après** | * Réaliser le compte rendu * Diffuser le compte rendu * Assurer le suivi avec une mise en place d’un outil décidé en commun (tableau de suivi) * Organiser les réunions suivantes |  |

**Exercice 2**

> Identifiez la liste des tâches à prendre en compte pour préparer cette réunion et proposez pour chaque tâche un contenu adapté.

|  |  |
| --- | --- |
| **Points à prévoir** | **Propositions** |
| Objectifs et type de réunion | * Information sur les résultats de la foire aux vins. * Recueil des faits et des opinions sur ce qui s’est passé. * Recueil de propositions pour la prochaine foire aux vins. * C’est l’occasion pour féliciter l’équipe et relever les points à améliorer. * Il s’agit donc d’une réunion informative et consultative. |
| Rédaction de l’ordre du jour | Reprendre les points à aborder, prévoir l'introduction, le tour de table. |
| Date, heure, temps nécessaire au déroulement de la réunion | * Dès que les résultats quantitatifs sont connus. * Dans un délai assez bref à l’issue de la foire aux vins (informations encore « fraîches ») : au plus tard la première semaine d’octobre. * Prévoir une heure et demie. * Moment dans la journée : repérer les moments « calmes » en termes de fréquentation du rayon. |
| Lieu de la réunion | Dans les locaux habituels (contrainte de temps) |
| Choix des participants | L’ensemble de l’équipe de permanents (la foire aux vins mobilise l’ensemble de l’équipe) |
| Invitation des participants | Par écrit en indiquant l’ordre du jour, la date et l’heure, la durée prévue. L’invitation peut être remise en main propre. |
| Conditions matérielles | Il ne s’agit pas ici du « briefing » quotidien : la réunion peut donc être prévue avec chaises et tables, une disposition en « U » peut être envisagée. Il faudra éviter le caractère trop formel puisque l'ensemble des acteurs se connaissent. |
| Préparation de l’intervention | * Chiffres de la foire aux vins * Remarques positives * Points à améliorer |

**Exercice 3**

> Détaillez les points clés à aborder lors d’une réunion d’équipe pour inciter le personnel à participer à la lutte contre la démarque inconnue.

Lors de la réunion, le responsable pourra :

* sensibiliser avant tout le personnel sur :
  + la double origine de la démarque (personnel et client) ;
  + le coût induit par la démarque inconnue ;
  + son impact sur les performances de l’unité commerciale.
* demander au personnel :
  + d’adopter une attitude vigilante à l’égard du comportement des clients sur la surface de vente (coups d’œil circulaires, déplacements réguliers sur la surface…), tout en restant très discret pour ne pas créer un climat de défiance à l’égard du client ;
  + de toujours s’assurer de la présence permanente d’un personnel suffisant aux moments de forte affluence ;
  + de mettre systématiquement en place les antivols (ou étiquettes magnétiques) sur les produits et de vérifier leur présence régulièrement (en particulier sur les produits « sensibles ») ;
  + de veiller à ce que tous les articles soient scannés lors du passage en caisse ;
  + de proposer aux clients de déposer leurs sacs à l’accueil.
* rappeler que :
  + le vol par le personnel constitue une faute lourde donc susceptible de licenciement ;
  + tout employé est susceptible de se voir demander d’ouvrir son sac en quittant le magasin.

**Exercice 4**

> Indiquez la fonction (production, facilitation, régulation) mise en jeu par l’animateur dans chacun des cas suivants.

*Certaines réponses peuvent être discutées, certains cas recouvrent plusieurs fonctions.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Situations** | **Fonctions** |
| 1. À un moment donné de la réunion, l’animateur rappelle l’heure et précise le temps qui reste imparti à la réunion. | Facilitation |
| 2. L’animateur intervient pour demander à 2 membres de la réunion d’interrompre un aparté. | Facilitation et régulation |
| 3. L’animateur reformule les diverses opinions exprimées face à une décision à prendre. | Production et facilitation |
| 4. L’animateur annonce la méthode et l’ordre du jour qui vont être utilisés pour atteindre les objectifs. | Facilitation |
| 5. L’animateur demande à un participant d’apporter son expérience et son témoignage à propos du sujet dont on parle. | Production facilitation |
| 6. À un moment de la réunion, à la suite d’un silence pesant, l’animateur invite le groupe à lui en restituer la signification. | Régulation |
| 7. L’animateur incite le groupe à définir un échéancier pour les actions qu’il compte engager. | Facilitation |
| 8. Après une phase où des participants se sont opposés, l’animateur tente d’éclairer le sens des oppositions et leur nature. | Régulation |
| 9. L’animateur demande à un membre de la réunion de prendre des notes et d’assurer ultérieurement le compte rendu aux autres membres. | Facilitation et production |
| 10. L’animateur invite un membre de la réunion à exprimer plus nettement et plus explicitement le désaccord qu’il ressent vis-à-vis des objectifs de la réunion. | Régulation |
| 11. L’animateur se lève et écrit au tableau les décisions opérationnelles auxquelles le groupe a finalement abouti. | Facilitation et production |
| 12. L’animateur met à l’aise un participant qui se sent mis en accusation ou sur la sellette. | Régulation |
| 13. L’animateur reformule les propos d’un bavard et fait une synthèse pour éviter les digressions trop longues. | Facilitation |
| 14. Un stagiaire propose à l’animateur d’adopter une autre méthode de travail. | Facilitation |
| 15. Un stagiaire cite des témoignages d’expériences similaires en rapport avec l’objet de la réunion. | Production |
| 16. L’animateur, sentant des stagiaires gênés par la présence de « hiérarchiques », rétablit l’équilibre en impliquant les plus hauts placés. | Régulation |

**Exercice 5**

1. Indiquez les différentes tâches à réaliser pour organiser cette réunion avant l’ouverture de la saison.

Cette préparation doit permettre de prévoir les différentes tâches à réaliser, d’évaluer leur durée respective et de mettre en place un planning afin qu’aucun retard ne vienne gêner sa tenue :

* vérifier sur les agendas partagés les dates d’absence programmées pour chacun des cadres du parc de loisirs ;
* choisir une date en fonction de la disponibilité du personnel permanent au minimum deux mois avant l’ouverture en 2020 pour laisser à chaque responsable le temps d’organiser son service et de développer une stratégie homogène dans l’ensemble du parc ;
* établir un rétroplanning ;
* retenir une salle de réunion adaptée à la présentation choisie (taille, équipement audiovisuel…) ;
* prévenir chaque personne concernée de la date, du lieu et de l’objet de la réunion par messagerie ou enregistrement dans l’agenda partagé, ou encore note de service ;
* préparer les supports de l’exposé, les faire valider par la direction du parc : livret d’accompagnement de la réunion à remettre à chaque participant, diaporama… ;
* imprimer, si nécessaire, les documents à distribuer ;
* préparer la mise sur le réseau des documents principaux qui serviront de point d’appui à chacun des responsables pour mettre en place la stratégie choisie dans son service ;
* mise en ligne des différentes informations sur le réseau du parc.

Le jour de la réunion :

* préparer la salle et le matériel ;
* vérifier les supports ;
* accueillir les cadres permanents du parc ;

2. Précisez le contenu de cette réunion.

Bilan des deux années :

* statistiques sur l’évolution du chiffre d’affaires et de sa répartition, du nombre d’entrées, comparaison avec les objectifs ;
* caractérisation des phénomènes saisonniers, de l’incidence sur les résultats du parc ;
* présentation des grandes tendances de la conjoncture et de leur incidence sur l’évolution du budget des loisirs.

Préparation de la saison 2020 :

* sensibilisation des cadres à l’importance du rôle du personnel pour accroître les ventes additionnelles ;
* importance du recrutement du personnel et de la formation du personnel ;
* nécessité de bien organiser le travail des employés (planning de travail, répartition dans l’espace…), de le contrôler et d’en assurer le suivi ;
* savoir analyser les besoins des clients et adapter l’offre en conséquence ;
* analyser périodiquement les indicateurs du nouveau tableau de bord et prendre les décisions appropriées.

**Exercice 6**

1. Préparez un document précisant le déroulement de ce brief quotidien.

**Préparation du brief quotidien**

Durée : 15 à 30 minutes

Chaque matin :

* détail des produits vendus la veille par chaque rayon ;
* calcul des marges dégagées sur les ventes et des taux de marge effectifs ;
* identification des difficultés rencontrées la veille ;
* identification des bonnes pratiques trouvées la veille (astuces, arguments, traitement des objections, etc.) ;
* utilisation systématique de trois visuels :
* un tableau de bord pour chaque rayon. Ces tableaux de bord sont analysés en groupe et on dégagera les actions à entreprendre pour chaque rayon et les objectifs pour la journée ;
* un argument utilisé avec succès la veille et présenté sous la forme : « 1. Caractéristique – 2. Avantage – 3. Preuve – SONCAS » ;
* un traitement des objections utilisé avec succès la veille et présenté sous la forme : 1. Creuser et accepter (acceptation et demande de précision) – 2. Minimiser (atténuation de l’objection) et compenser (par les avantages acceptés) si l’objection est fondée ou argumenter si l’objection n’est pas fondée – 3. Contrôler (l’acceptation du traitement par le client).
* entraînement rapide en binôme sur l’argument et l’objection du jour ;
* distribution sous forme A5 des fiches complètes argumentaire et traitement des objections ;
* affichage des actions à entreprendre et des objectifs journée de chaque rayon.

2. Élaborez une liste des documents à préparer pour cette occasion.

* Tableaux de bord informatisés pour chaque rayon comprenant les CA et les marges, compte tenu de la démarque. À projeter sur vidéoprojecteur.
* Feuilles pré-imprimées des actions à entreprendre et des objectifs journée de chaque rayon.
* Une feuille argumentaire du jour et une feuille traitement de l’objection du jour.
* Fiches complètes argumentaire et traitement des objections.