

**Compétence 3 : Animer l'équipe commerciale****Chapitre 1 : Transmettre l'information à l'équipe commerciale****1. La communication managériale****1.1. Les enjeux et les objectifs de la communication managériale**

- . Informer / expliquer les objectifs opérationnels et leur donner du sens en expliquant le lien avec la stratégie de l'entreprise
- . Annoncer / expliquer les décisions de la hiérarchie
- . Rassurer et valoriser les membres de l'équipe : développer le sentiment d'appartenance
- . Eviter / limiter les tensions, les conflits et le stress (risques psychosociaux)
- . Partager les valeurs de l'entreprise et développer l'adhésion à la culture d'entreprise
- . Ecouter, comprendre l'équipe et la défendre auprès de la hiérarchie (si besoin)
- . Recadrer le collaborateurs (si besoin)

**1.2. Les outils de la communication managériale**

Outils en lignes	Outils imprimés	Autres
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Blog interne</li> <li>. Intranet : documentation technique, planning, tutoriels...</li> <li>. Mails, newsletter interne</li> <li>. Outils partagés (calendrier, drive)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Notes de service ou notes d'information</li> <li>. Comptes rendus (de réunion)</li> <li>. Courriers internes</li> <li>. Journal interne</li> <li>. Livret d'accueil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tableau d'affichage</li> <li>. Boîte à idées</li> <li>. Réunions d'équipe</li> <li>. Repas d'entreprise</li> <li>. Séminaires</li> <li>. Entretiens individuels</li> </ul>

**2. Les réunions****2.1. Les types de réunions**

Type	Fréquence / Objet	Objectifs	Durée
Briefing	Quotidienne : Information, discussion	Lancer les équipes, transmettre les chiffres et les faits marquants de la veille	Courte : 10-15 mn
Réunion de service / d'équipe	Hebdomadaire ou mensuelle : Information, discussion  Annuelle : Information, discussion	Cohésion, information, échanges, partage des pratiques  Faire le point sur n-1 et sur les objectifs de 2	Une heure  ½ journée

Une autre classification en fonction du contexte :

Réflexion / Décision	Information	Formation
Les collaborateurs s'expriment sur le sujet précis. <i>Exemple</i> : un <a href="#">brainstorming</a> sur l'augmentation de la satisfaction client	Communication d'un message qui concerne l'ensemble des collaborateurs. <i>Exemple</i> : nomination d'un nouveau responsable	Les collaborateurs participent à ce type de réunion dans le but de développer leurs compétences et échanger de bonnes pratiques. <i>Exemple</i> : Une formation au management

A partir de « <https://www.youtube.com/watch?v=7sRUG-7MfCE> » vous répondez aux questions suivantes à propos du brainstorming :

1. Qu'est-ce que le brainstorming ?
2. Ça sert à quoi ?
3. Quel est le rôle de l'animateur ?
4. Les règles de base
5. Les différentes méthodes utilisables. Expliquez
6. Que doit faire le manager après une séance de brainstorming avec son équipe

## 2.2. Conduire une réunion

### A/ Avant la réunion

1. Réfléchir à l'utilité de la réunion et en déterminer l'objet
2. Fixer le lieu, la date et la durée
3. Définir l'ordre du jour et le plan de déroulement de la réunion
4. Etablir la liste des participants
5. Convoquer les participants

- Exemple de mail professionnel de convocation à une réunion :

**De :** Direction commerciale  
**À :** Équipe commerciale  
**Objet :** Réunion bilan 1<sup>er</sup> trimestre

Chers collègues,  
La réunion de bilan du 1<sup>er</sup> trimestre se tiendra :

**Mardi 26 mars dans les locaux de notre siège social  
(247 avenue Gramont 75006 Paris – Salle Garnier – 2<sup>e</sup> étage)**

Nous vous accueillerons à partir de 8 h 30 avec un petit-déjeuner.  
**La réunion débutera à 9 h.**

**L'ordre du jour prévoit :**

- 9 h-12 h**
  - Bilan du 1<sup>er</sup> trimestre au niveau national
  - Objectifs du 2<sup>e</sup> trimestre
- 12 h-14 h – Pause déjeuner**
- 14 h-17 h**
  - Présentation des résultats de chaque secteur
  - Plan d'action envisagé
- 17 h-17 h 30 – Conclusion**

Afin de préparer cette réunion, je vous demanderai de préparer un bilan des résultats trimestriels sur votre secteur accompagné d'un plan d'action à mettre en œuvre au 2<sup>e</sup> trimestre.

Dans l'attente de vous retrouver,  
Bien cordialement,  
Philippe Hubert – Directeur commercial France

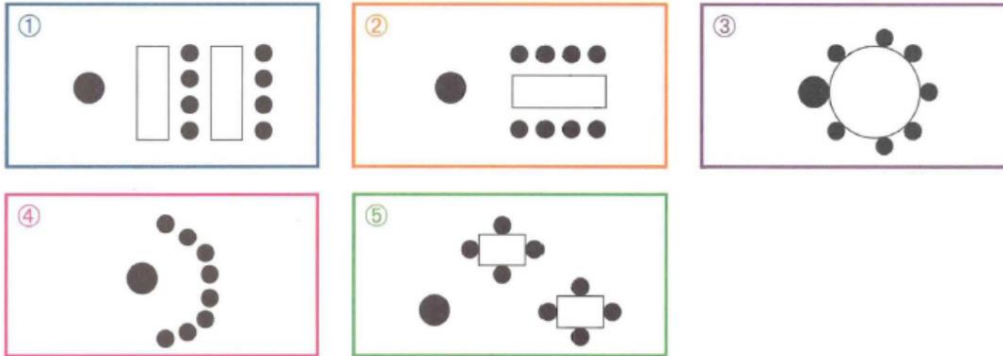
**Annotations :**

- Préciser la date, le lieu et l'heure de début de la réunion.
- Préciser ce que les participants doivent préparer pour la réunion.
- Présenter l'ensemble des points inscrits à l'ordre du jour.

6. Attribuer des rôles : qui intervient ? Pour dire quoi ?

7. L'organisation matérielle : préparer les supports (diaporama, documents écrits, etc), réserver et préparer la salle de réunion, prévoir des rafraichissements, une collation, etc.

Note : le plan de salle va influencer la communication entre les participants :



## B/ Animer la réunion

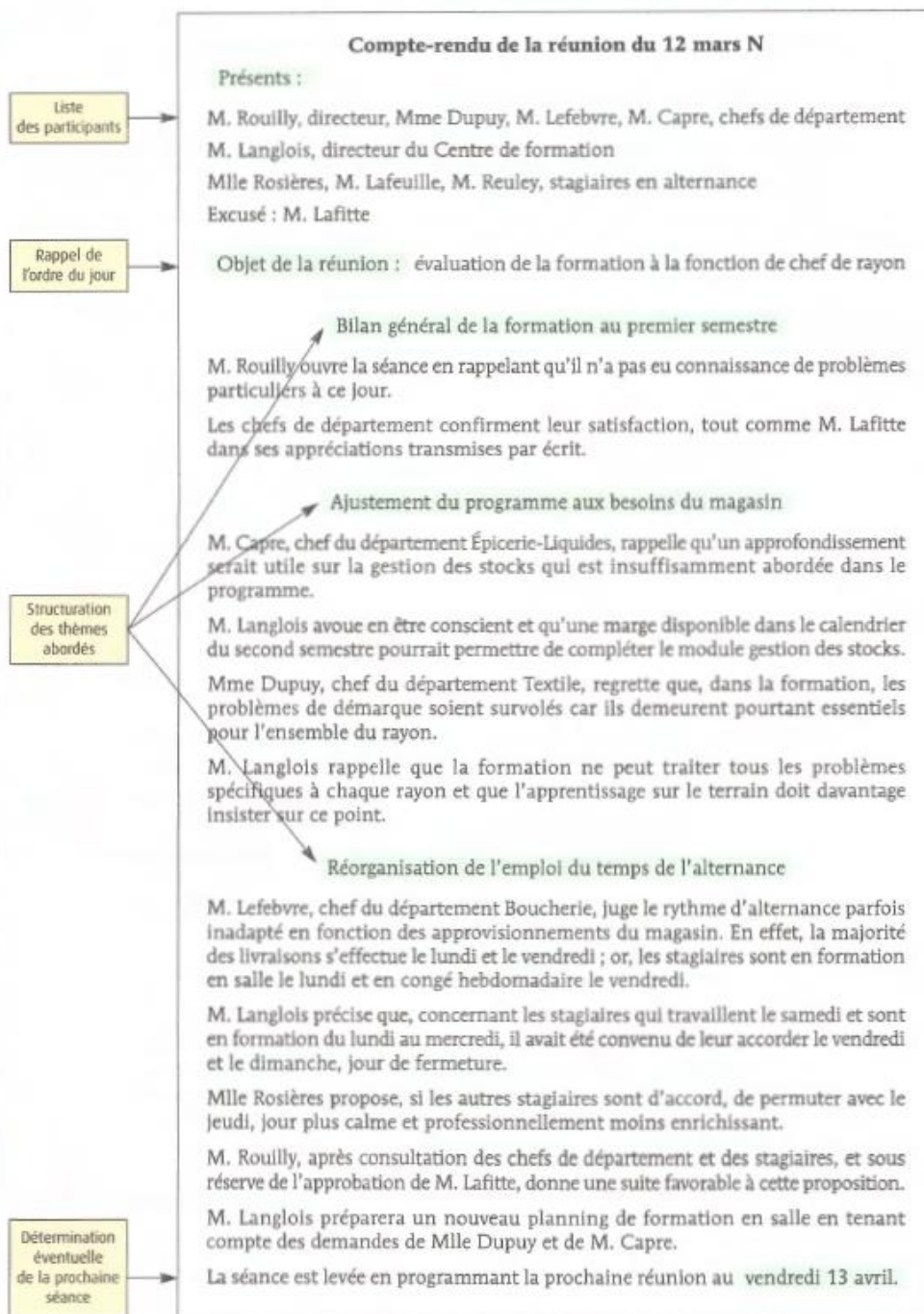
Etapes	Rôle de l'animateur
<i>L'accueil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mot de bienvenue</li> </ul>
<i>Présentation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer un secrétaire pour prendre des notes pour préparer la synthèse</li> <li>En cas de participants inconnus : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'animateur se présente et présente son rôle</li> <li>• Tour de table : chacun se présente brièvement</li> </ul> </li> </ul>
<i>Objet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de l'objet, de la durée et de l'ordre du jour</li> </ul>
<i>Traiter les points prévus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter l'ordre du jour</li> <li>• Respecter le temps prévu</li> </ul>
<i>Stimuler le groupe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager le débat en interpellant les participants et en posant des questions</li> <li>• Illustrer les propos par des exemples, des anecdotes ;</li> <li>• Reformuler pour vérifier la compréhension de l'auditoire.</li> <li>• Distribuer la parole</li> <li>• Veiller à ce que tout le monde s'exprime : canaliser les bavards et inciter les timides à s'exprimer</li> <li>• Recentrer la discussion sur l'ordre du jour lorsque les débats s'éloignent du sujet prévu</li> <li>• Atténuer les tensions</li> </ul>
<i>Clôturer la réunion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer une synthèse : la faire valider par le groupe</li> <li>• Rappeler rapidement qui doit faire quoi, quand et comment</li> <li>• Fixer la date de la prochaine réunion (si besoin)</li> <li>• Prendre congé</li> </ul>

Commenté [pp1]:

### 2.3. Rédiger le compte rendu de réunion

Un compte rendu de réunion n'est pas un courrier. Même si la présentation est libre, il répond à des règles professionnelles de communication écrite.

#### Modèle 1 :



## Modèle 2

# Compte rendu de réunion

Compte rendu de la réunion de [Nom de la société ou de l'équipe] du [Date] à [Lieu].

Réunion organisée et animée par : [Nom].

Objet : [Objet].

## Participants

Présents : [liste des participants].

## Membres excusés :

Absents : [liste des absents].

## Points abordés

Point n° 1 : [Thème]  
[Conclusions].

Point n° 2 : [Thème]  
[Conclusions]

## Actions décidées

Action n° 1 : [Qui] [Echéances] [Budget] [Etc]

Action n° 2 : [Qui] [Echéances] [Budget] [Etc]

## Commentaires

Ambiance, problèmes rencontrés, date de la prochaine réunion, etc.

### 3. La communication écrite


Outre les comptes rendus de réunion, le manager est amené à produire d'autres documents qui répondent à des règles professionnelles de communication écrite.

#### **3.1. La note de service et la note d'information**


La **note de service** donne ou rappelle des **consignes**, décrit un processus, une procédure. L'émetteur est un supérieur hiérarchique, le récepteur est tout ou une partie du personnel. Le message est normalement suivi d'une mise en exécution (caractère **obligatoire** d'application).

La **note d'information** transmet à une ou plusieurs personnes une information relative à la vie de l'entreprise ou d'un service, un renseignement ou un message qui **n'a pas de caractère obligatoire**.

La forme / présentation est la même mais le ton est différent :

Note de service N°10	
 3 rue du bac 65000 CERGY	
<b>Emetteur</b> : Olivia Ruiz, chef des ventes	<b>Destinataires</b> : L'ensemble du personnel
<b>Objet</b> : Sécurité en réserve	Cergy, le 5 mars 20NN
Il est rappelé au personnel qu'il est interdit d'utiliser les chariots élévateurs à mois d'être titulaire d'un CACES à jour. De plus, le port des équipements de sécurité est obligatoire dans l'enceinte de la réserve. En cas de manquement, les sanctions prévues au règlement intérieur seront appliquées.	
PJ : Extrait du règlement intérieur	Le chef des ventes, <i>O. Ruiz</i>

**Ton impératif, ferme, clair, concis et impersonnel. Pas de « nous » ni de « je ». Signature obligatoire**

Note d'information	
 3 rue du bac 65000 CERGY	
<b>Emetteur</b> : Olivia Ruiz, chef des ventes	<b>Destinataires</b> : L'ensemble du personnel
<b>Objet</b> : Sécurité en réserve	Cergy, le 5 novembre 20NN
Une formation les techniques de communication orale avancées vous est proposée. Elle aura lieu les 5 et 12 décembre 20NN dans nos locaux. Le nombre de stagiaire est limité à huit. Les vendeurs auront la priorité pour cette formation. Les inscriptions se feront auprès de la secrétaire Mlle Morel. Les inscriptions seront terminées le 26 novembre 20NN. Vous trouverez ci-joint le programme de cette formation.	
PJ : Le programme de la formation	Le chef des ventes, <i>O. Ruiz</i>

**Ton ferme, clair, concis et impersonnel mais pas impératif. Pas de « nous » ni de « je ». Signature obligatoire**

#### **4. Conduire un entretien**

##### **4.1. L'entretien professionnel obligatoire**

A partir de « <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32040> », répondez aux questions suivantes :

1. *Quels sont ces objectifs ?*

2. *Qui est concerné ?*

3. *Sa fréquence ?*

##### **4.2. L'entretien annuel d'évaluation.**

###### **A. Quelques aspects juridiques**

A partir de « <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32040> », répondez aux questions suivantes :

1. *Est-il imposé par la loi ?*

2. *Le salarié peut-il le refuser ?*

## B. Ses enjeux

Il est l'occasion d'évaluer les difficultés du collaborateur et de décider ensemble d'actions correctrices. Un entretien d'évaluation annuel est obligatoire. D'autres entretiens comme des entretiens de recadrage sont parfois nécessaires

	Enjeux
<b>Pour les salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- être évalué sur le degré d'atteinte de leurs objectifs ;</li><li>- connaître leurs points forts et leurs points d'efforts ;</li><li>- comprendre les attentes du chef de secteur ;</li><li>- donner leur version, leur avis, s'exprimer et s'expliquer ;</li><li>- comprendre les nouveaux objectifs et les valider ;</li><li>- s'exprimer sur leur avenir (gestion de compétences, gestion de carrières) ;</li></ul>
<b>Pour le manager</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- appréciation des résultats professionnels au regard des objectifs individuels et collectifs, qualitatifs et quantitatifs, compte tenu des missions assignées et des conditions d'organisation ;</li><li>- détermination des objectifs de l'année à venir ;</li><li>- identification de perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrières et de mobilité ;</li><li>- définition des compétences à acquérir ou à développer ;</li><li>- définition du besoin en formation ;</li><li>- appréciation globale de la valeur professionnelle du collaborateur à porter dans son dossier professionnel sous forme écrite ;</li></ul>

## C. Les acteurs

<b>Le manager hiérarchique ou fonctionnel</b>	Il propose une date d'entretien avec le collaborateur afin de lui laisser <i>suffisamment de temps pour se préparer</i>
<b>Le responsable RH</b>	Accompagner le collaborateur et le manager, et fournir les informations nécessaires pour se préparer à l'entretien (résultats et objectifs, formations accessibles, perspectives d'évolution ... ).
<b>Le N+2 / N+3</b>	Une fois signé, le compte rendu de l'entretien est transmis au N+2 puis au service RH.

## D. Sa préparation

Le manager doit préparer les entretiens annuels de son équipe :

- . il reprend les entretiens précédents,
- . il analyse les résultats de l'année au vu des objectifs fixes,
- . il réfléchit aux raisons qui ont pu influencer les résultats,
- . il fixe les objectifs de chaque vendeur par rapport à ceux de l'équipe et du magasin
- . il anticipe les formations possibles au regard des difficultés détectées,

## E/ L'ambiance

- Ne pas aller au-delà de 2 heures
- se tenir dans un endroit neutre et fermé, comme une salle de réunion : éviter le bureau du manager
- pas de règlement de comptes
- Bienveillance
- Franchise
- précision



## E. Le plan de l'entretien d'évaluation

<b>Accueil</b>	Mettre le collaborateur à l'aise et créer un contexte de confiance ;	- Définir clairement : les objectifs de l'entretien professionnel, la durée, les différentes étapes
<b>Bilan des performances :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprécier les performances du collaborateur</li> <li>- Préciser sa place dans l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation par le collaborateur des faits marquants de son activité sur l'année, des aspects positifs de son travail, des difficultés rencontrées, de ses propositions concernant son rôle et sa fonction ;</li> <li>- Analyse des résultats et des écarts : évaluation sur l'activité du collaborateur, compétences développées et résultats atteints, bilan par rapport aux objectifs fixés l'année précédente ;</li> <li>- Donner des informations sur les orientations du rayon et le projet de l'entreprise</li> </ul>
<b>Définir un plan d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixer les objectifs</li> <li>- Faire le point sur les compétences à acquérir et à développer pour le poste occupé et le projet professionnel</li> <li>- Identifier les besoins de formation et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les axes prioritaires des actions à mener pour l'année à venir en lien avec les orientations du rayon et les missions du collaborateur</li> <li>- Négocier en commun des objectifs acceptables à atteindre et les moyens à mettre en œuvre ;</li> <li>- Solliciter le collaborateur sur ses souhaits de carrière, de formation et de développement ;</li> <li>- Bâtir un plan de formation.</li> </ul>
<b>Conclusion de l'entretien</b>	Conclure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformuler les points-clés de l'entretien ;</li> <li>- Remercier le collaborateur pour ce temps d'échange constructif ;</li> <li>- Ecrire la synthèse de l'entretien</li> </ul>

## F. Comment recadrer un collaborateur

A partir de la vidéo « <https://www.youtube.com/watch?v=a8Qbe0V7bDM> », listez quelques conseils pour « recadrer » de manière constructive un collaborateur

## G. Un exemple de grille de guide d'évaluation

Salarié	Responsable effectuant l'évaluation
Nom Prénom : Fonction(s) :	Nom Prénom : Fonction(s) :
Date de l'entretien	

### Bilan de la période écoulée

Rappel des objectifs de la période et évaluation de l'atteinte de ces objectifs :

--

Points positifs	Points négatifs, difficultés	Propositions de solutions

Compétences mises en œuvre pour le poste	Remarques	0	1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication et responsabilités</li> <li>• Relations avec le responsable, les collègues</li> <li>• Autres (<i>préciser</i>) :</li> <li>• Le cadre de vie dans l'entreprise</li> </ul>			

Échelle de satisfaction : 0 = Pas du tout satisfaisant, 1 = Pas très satisfaisant, 2 = Satisfaisant, 3 = Très satisfaisant

### Période à venir

Objectifs fixés	Plan d'actions

Souhaits d'évolution / changements souhaités :

<i>À préciser</i>
-------------------

Thème de la formation	Type de formation	Délai envisagé		Indispensable	
		< 6 mois	> 6 mois	Oui	Non

### Bilan général

Commentaires du salarié : *missions et objectifs pour l'année à venir, observations générales...*

Commentaires du responsable : *avis sur la pertinence du projet professionnel, observations générales...*