ÉVAL C3

TAKING UP POSITION

Guide complet de l'épreuve — étudiant · tu viens d'être nommé·e directeur.rice commercial.e

PRINCIPE DE L'ÉPREUVE

Tu reçois un brief **72 heures avant la soutenance**. Ce brief décrit une entreprise fictive, son équipe commerciale, ses résultats et ses problèmes. Tu viens d'être nommé·e à la tête de cette équipe.

Tu produis ton plan d'action pour tes **90 premiers jours**. Puis tu le défends lors d'un **CODIR fictif** : le jury joue la direction générale qui t'interroge sur tes choix.

L'ÉTAT D'ESPRIT

- Ce n'est pas un cours de RH : c'est la posture du directeur commercial qui gère ses équipes pour atteindre ses objectifs.
- Le droit du travail, le recrutement, les entretiens pros sont des **outils**. Ce que la DG veut savoir, c'est comment tu vas redresser les résultats — et comprendre ton style de management.
- Tu ne décris pas ce que tu ferais en théorie. **Tu décides et tu assumes.**

LE BRIEF DE SITUATION

Remis 72 h avant la soutenance.

CE QU'IL CONTIENT

- Une fiche entreprise : secteur, taille, organisation commerciale
- L'organigramme de l'équipe (6 à 10 collaborateurs) avec profils, ancienneté, résultats individuels des 12 derniers mois
- Les objectifs fixés par la DG pour l'année à venir
- 2 à 3 situations managériales à traiter obligatoirement
- Les contraintes RH et budgétaires du contexte

COMMENT L'ABORDER

- Lis le brief en entier avant de commencer à écrire.
- Identifie les **2 à 3 vraies urgences managériales** : c'est autour d'elles que s'organise ton plan.
- Tout ce que tu proposes doit être faisable dans les contraintes budgétaires données.

LE PLAN D'ACTION : CE QU'IL DOIT CONTENIR

30 pages minimum, hors annexes. Remis la veille de la soutenance.

- Diagnostic de situation : lecture de l'équipe, forces et fragilités, risques prioritaires
- Décisions managériales immédiates : réorganisation, objectifs individuels recalibrés, incentives
- Plan de recrutement si nécessaire : fiche de poste, profil, processus, prise en compte du handicap
- Plan d'intégration d'un collaborateur (y compris en situation de handicap)
- Stratégie de montée en compétences : besoins de formation, plan à 3 mois
- Outils de pilotage RH : objectifs SMART individuels et collectifs, tableaux de bord, rythme de réunions
- Grille d'entretien professionnel opérationnelle
- Plan de communication managériale : comment embarquer l'équipe dans les objectifs
- Incentives proposés dans le respect du budget

LE CODIR : COMMENT ÇA SE PASSE

PRÉSENTATION — 15 min

- Tu présentes ton plan à la DG : les décisions, les priorités, les jalons.
- Pas de lecture du dossier : tu pitches ta vision des 90 premiers jours.
- Support de présentation (PowerPoint, Canva…).

QUESTIONS DG — 20 min

- La direction générale interroge : pourquoi ces choix ? Qu'est-ce qui te fait dire que ce collaborateur peut progresser ? Quel est le risque si tu te trompes ?
- Elle peut challenger tes chiffrages, tes délais, ta lecture des personnes.
- Elle teste si tu assumes tes décisions ou si tu te réfugies derrière des généralités.

NOTATION

Plan d'action 90 jours : **50 %** de la note individuelle · Défense au CODIR : **50 %** de la note individuelle.

COMMENT SE PRÉPARER ?

PENDANT LES 72 H

- Commence par identifier les 2 à 3 urgences du brief, structure ton plan autour d'elles.
- Croise tes connaissances vues en cours : management d'équipe, gestion RH, droit du travail, recrutement.
- Chaque décision managériale doit avoir une justification et un calendrier.
- Produis des outils concrets : tableau de bord RH, grille d'entretien, planning de formation.

POUR LE CODIR

- Prépare-toi à justifier chaque décision : pourquoi ce collaborateur, pourquoi maintenant.
- Anticipe les questions sur les cas sensibles (sous-performance, conflit latent).
- Entraîne-toi à répondre sans lire tes notes.
- La DG n'attend pas la perfection : elle attend de la lucidité et de la rigueur.

CONSEILS

CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE

01 DÉCIDE ET ASSUME, NE DÉCRIS PAS CE QUE TU FERAIS « EN THÉORIE »

Ce n'est pas un cours de RH : tu ne décris pas ce que tu ferais en théorie, tu décides et tu assumes. Le droit du travail, le recrutement, les entretiens pros sont des outils, pas des fins en soi — la DG veut voir un directeur commercial qui tranche.

02 IDENTIFIE TES 2 À 3 URGENCES AVANT D'ÉCRIRE LA PREMIÈRE LIGNE

Le conseil revient deux fois : c'est autour des 2 à 3 vraies urgences managériales que s'organise ton plan. Avec seulement 72 h et un organigramme de 6 à 10 collaborateurs à analyser, mieux vaut un plan resserré sur les vraies priorités qu'un plan qui tente de tout traiter au même niveau.

03 RESTE DANS LES CLOUS DU BUDGET, MÊME POUR TES MEILLEURES IDÉES

Tout ce que tu proposes doit être faisable dans les contraintes budgétaires données, et les incentives eux-mêmes doivent être proposés dans le respect du budget. Une décision séduisante mais irréaliste financièrement n'est pas une preuve d'ambition aux yeux de la DG : c'est un plan qui ignore les contraintes réelles de son mandat.

04 TRAITE LE HANDICAP COMME UNE COMPOSANTE DU PLAN

Le sujet apparaît à deux endroits distincts et concrets : dans le plan de recrutement (prise en compte du handicap) et dans le plan d'intégration d'un collaborateur (y compris en situation de handicap). Ce n'est pas une mention théorique isolée : elle doit infuser tes processus de recrutement et d'intégration eux-mêmes.

05 PRODUIS DES OUTILS CONCRETS, PAS DES INTENTIONS

Tableau de bord RH, grille d'entretien, planning de formation : le plan attendu liste explicitement une grille d'entretien professionnel opérationnelle et des objectifs SMART individuels et collectifs. Un plan qui se contente d'annoncer « je mettrai en place un suivi RH » sans produire l'outil lui-même n'a pas rempli l'attendu.

06 PRÉPARE-TOI À DÉFENDRE TES CHOIX SANS TES NOTES

Au CODIR, la DG peut challenger tes chiffrages, tes délais, ta lecture des personnes, avec des questions directes comme « quel est le risque si tu te trompes ? ». Entraîne-toi à répondre sans lire tes notes et à anticiper les situations les plus délicates (sous-performance, conflit latent) : c'est là que la DG teste si tu assumes tes décisions ou si tu te réfugies derrière des généralités.