



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA RELANCE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale de la concurrence  
de la consommation  
et de la répression des fraudes

# CONCOURS D'INSPECTEUR DE LA CONCURRENCE DE LA CONSOMMATION ET DE LA REPRESSION DES FRAUDES DU 18 janvier 2022

## **Concours externe dominante juridique et économique**

**ÉPREUVE N° 2 : Option A → Gestion et Administration des Entreprises**

*(Durée 3 heures - coefficient 1)*

**En vous appuyant sur l'article du site « Les Echos ENTREPRENEUR », vous présenterez les différentes théories de gestion des entreprises qui peuvent être mobilisées pour sortir d'une crise. Différents points de vue peuvent être adoptés :**

**Stratégie et Marketing (Porter, BCG, etc.), Gouvernance (Agence, Droits de propriété, etc.), Gestion des Ressources Humaines (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, Atkinson, etc.).**

**Votre exposé devra mettre en avant les éléments théoriques qui seront illustrés par l'article, il ne s'agit en aucun cas de le paraphraser.**

### **« L'innovation est la meilleure assurance-vie de l'entreprise »**

Par Mallory Lalanne, le 12/10/2021, Les Echos ENTREPRENEURS

Arnaud Marion, spécialiste de la gestion des crises et des transformations, a redressé une quarantaine d'entreprises en vingt ans, dont Vélib'. Il est l'auteur de « 21 semaines pour se relever de la crise » (Eyrolles). Il livre des conseils pratiques pour préparer les chefs d'entreprise aux défis de demain.

#### **Comment se relever complètement de la crise ?**

Se relever de la crise n'est plus une option mais une nécessité. Après l'urgence, les phases de reconstruction et de transformation sont nécessaires. L'innovation est la meilleure assurance-vie de l'entreprise. Pour pouvoir sortir une société de l'impasse, on est obligé de faire évoluer le modèle économique, de se remettre en question ou d'améliorer une technologie, sinon on dépérit.

Au cours de mes 48 mandats de direction générale, à chaque fois que j'ai dû gérer une crise - et je ne connaissais rien au métier -, ma technique a toujours été la même : « faire l'éponge » pour apprendre vite des gens autour de moi, en m'appuyant sur les collaborateurs naturels qui transmettent leur savoir. Nous avons en interne de nombreux éléments de réponses et la capacité de faire beaucoup de choses. Il est possible en 21 jours, répartis sur 21 semaines de relever ce challenge, en opérant un test d'effort collectif.

#### **Le chantier est vaste. Par où commencer ?**

Il faut se dégager une journée par semaine dans son agenda, le vendredi de préférence, loin des affaires courantes, pour prendre de la hauteur et réfléchir sur ce qui doit changer. Les équipes doivent avoir l'occasion de s'exprimer sur un thème hebdomadaire défini à l'avance. Les cinq premières semaines, il faut essayer de comprendre la situation et établir la feuille de route, un plan d'action.

Pour que la transformation soit réussie, le chef d'entreprise doit engager au bout d'un mois une réflexion sur l'allocation des ressources et sur la façon dont l'entreprise génère de la valeur. Où je dois investir, me désengager ? De qui je dépends ? Ce programme de travail doit être construit avec les bonnes parties prenantes. Un dirigeant a autant besoin des prismes différents du directeur commercial ou financier, du responsable industriel, que des membres du CSE.

En interrogeant les équipes sur ce qu'elles feraient à la place du chef d'entreprise pour améliorer les choses, cela crée une dynamique. Cette organisation agile, apprenante, intelligente reste trop souvent invisible dans les entreprises. Mon parcours professionnel m'a permis de constater qu'il y a un problème de gouvernance, même au plus haut niveau dans des groupes qui réalisent plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires, que les dirigeants manquent de méthode pour redresser une situation qui ne va pas, alors qu'ils ont autour d'eux les bonnes personnes pour le faire.

Quelles sont les recettes éprouvées du succès ?

Les entrepreneurs qui réussissent développent leur vision en s'intéressant aux habitudes de consommation, aux évolutions des modes de vie, aux grands enjeux contemporains. Même débordés par les affaires courantes, ils acceptent que les choses changent. La RSE doit être un levier de transformation. Pour que cela fonctionne, chaque dirigeant, chaque manager, chaque collaborateur doit devenir propriétaire d'actions.

C'est le challenge qui a été relevé par Glasseo, une PME spécialiste de la réparation de vitrage automobile à domicile, créée en 1994. La RSE a été insufflée à tous les niveaux de la société. A titre d'exemple : le passage à l'électricité renouvelable, l'arrêt de l'utilisation de produits polluants, l'achat de mobilier d'occasion, le changement de politique sur le renouvellement du parc informatique par la mise à niveau plutôt que le remplacement, l'optimisation des tournées pour réduire la consommation de carburant.

Autre exemple, celui de Vélib'. Lorsque j'ai présidé la société en 2018 et 2019, j'ai nommé une collaboratrice en charge des aspects de la RSE pour conduire une mission transversale au sein du siège social et des ateliers, et identifier tous les points d'amélioration. Mon directeur des opérations a vu que nous utilisions trop de roues neuves et, compte tenu des difficultés d'approvisionnement, il a mis en place un système de récupération et de réparation des roues voilées. L'enjeu majeur c'est que les plans d'action puissent s'inscrire dans le temps.