

## Chapitre 11

### Comment appréhender le management opérationnel ?

### Corrigés des activités

#### QCM

##### Réponse unique

1.  
b. la hiérarchie intermédiaire.
2.  
a. quatre axes.
3.  
b. du management opérationnel.
4.  
a. Michael Porter.
5.  
c. logistique externe.

##### Plusieurs réponses possibles

6.  
a. engagent l'organisation sur le court ou moyen terme.  
c. sont facilement réversibles.
7.  
a. d'analyser les coûts générés par chaque activité.  
b. de choisir une allocation optimale des ressources.  
c. de comprendre l'origine de l'avantage concurrentiel.
8.  
a. facilitent le fonctionnement des activités principales.  
c. peuvent être externalisées.
9.  
c. est adaptée à une structure divisionnaire.
10.  
b. réaliser une intégration amont.  
c. réaliser une intégration aval.

## Justifiez votre réponse

11.

c. doit reverser une redevance au franchiseur.

Les autres propositions sont fausses : la proposition **a** indique que c'est le franchisé qui transmet son savoir-faire au franchiseur alors que c'est l'inverse ; la réponse **b** fait référence à la concession.

12.

b. une forme d'externalisation d'une activité aval.

En effet, le concessionnaire prend en charge la distribution des produits (logistique externe) du concédant.

13.

b. garantir la déclinaison des objectifs stratégiques à un échelon décisionnel inférieur [ce qui passe par une transposition des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels plus précis].

c. piloter et contrôler la création de valeur au sein d'une fonction, d'une activité ou d'un processus.

14.

c. décline les objectifs stratégiques [en objectifs opérationnels], y associe des indicateurs de performance [afin de garantir le contrôle et le suivi], alloue les ressources nécessaires [auprès des différentes activités] et assure le suivi et le contrôle de l'atteinte des objectifs.

15.

a. le fait que toutes les activités ont le même but [celui de créer de la valeur, de générer de la marge pour l'organisation].

## Exercices

### EXERCICE 1 – APPRÉCIER LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE L'EXTERNALISATION AU SEIN D'UN GROUPE HÔTELIER

#### 1. À l'aide de vos connaissances et du document proposé, présentez les avantages et les inconvénients de l'externalisation de certaines fonctions.

L'externalisation (ou *outsourcing*) consiste pour une organisation à faire appel à une autre organisation en vue de prendre en charge l'une de ses fonctions, jugée comme non essentielle.

Les avantages de cette décision sont les suivants :

- **Une réduction des coûts.** Le recours à l'externalisation limite les coûts de recrutement et les coûts de coordination au sein de l'organisation.
- **Un gain de compétence.** En faisant appel à un partenaire spécialisé dans l'activité externalisée, l'organisation a la garantie de faire appel à des professionnels ou de trouver des compétences rares.
- **Un gain de flexibilité.** L'externalisation permet de limiter une action et les ressources engagées dans le temps.

Toutefois, l'externalisation présente également des inconvénients :

- la naissance de coûts de transaction, liés à la recherche d'une organisation auprès de laquelle externaliser une partie de l'activité, la négociation et le suivi de l'exécution du contrat ;
- le risque de perte de cohérence entre les fonctions exercées en interne et celles externalisées ;
- le risque de ne pas développer de nouvelles compétences, qui peuvent par la suite devenir stratégiques.

#### 2. Indiquez-lui si le choix d'externaliser la restauration vous semble une bonne idée. Expliquez votre réponse.

En règle générale, l'externalisation porte surtout sur les fonctions de support ou de soutien au sens de Porter (fonction RH, comptabilité/gestion, communication...). Pour un hôtel, l'activité de restauration est une activité principale, ou de base, parce qu'elle est de nature à créer de la valeur. À ce titre, il n'est pas pertinent de l'externaliser.

On pourra indiquer également que l'externalisation risque de faire perdre le contrôle sur un processus susceptible de faire la renommée ou nom d'un établissement.

## EXERCICE 2 – LE DEGRÉ D'INTERNALISATION DE LA SOCIÉTÉ OPTICONNECTED

### 1. Déterminez le degré d'internalisation de l'activité « ressources humaines » pour la société OptiConnected.

Tout d'abord, on constate que la société OptiConnected a choisi d'externaliser une partie de son activité de recrutement, car elle fait appel à une société spécialisée pour réaliser les recrutements jugés les plus complexes, ceux des ingénieurs et développeurs.

Par ailleurs, elle a décidé d'externaliser la formation des commerciaux auprès de l'Institut de formation aux métiers de l'optique, afin de faciliter l'acquisition d'une meilleure connaissance du secteur par les commerciaux récemment embauchés par l'entreprise.

À l'inverse, le recrutement des commerciaux est totalement internalisé et assuré directement par le dirigeant de la société, notamment par le biais des réseaux sociaux professionnels.

De même, l'intégration et la formation des ingénieurs et développeurs sont assurées en interne grâce au système de mentorat mis en place au sein de l'entreprise.

Finalement, on constate que cette entreprise n'externalise qu'une partie de la fonction support « ressources humaines ». En effet, elle opère un arbitrage permanent entre internalisation et externalisation en tenant compte des avantages et inconvénients de chacune des solutions.

### 2. Selon vous, quels sont les risques d'une externalisation trop poussée de la fonction RH ?

La politique RH est une fonction support dont le but est de « faire entrer les compétences » dans l'organisation, de les maintenir et de les motiver. Le fait d'externaliser peut permettre de gagner en efficacité, mais l'entreprise risque de perdre le contrôle sur une fonction clé – notamment, en période de forte croissance. Elle peut alors ne pas bien comprendre les besoins de son client et être conduite à :

- mal recruter, ce qui risque de perturber le fonctionnement général de l'organisation ;
- mal former, ce qui risque de créer un écart entre les besoins en compétences et le stock de compétences.

## EXERCICE 3 – LA CHAÎNE DE VALEUR DE PORTER DU GROUPE L'ORÉAL

**Associez chacun de ces indicateurs de performance du groupe L'Oréal à l'activité correspondante dans la chaîne de valeur. Justifiez votre réponse.**

- a. Le partenariat avec Chronotruck améliore la performance de l'activité principale « logistique de commercialisation », car il garantit un taux de livraison de 100 % auprès des distributeurs et évite donc la rupture des stocks dans le cadre de la logistique externe.
- b. Le grand nombre de brevets déposés par L'Oréal illustre une certaine efficacité de la part de l'activité support « recherche et développement ». Les innovations réalisées permettent ainsi de commercialiser de nouveaux produits.
- c. Les réajustements au sein du groupe ainsi que la nomination d'une nouvelle administratrice renforcent l'activité support « infrastructure de l'entreprise » et facilitent le développement digital de l'entreprise.
- d. La politique de lutte contre les inégalités hommes-femmes se traduit par une plus grande attention portée au pilotage des carrières des salariées, afin de leur permettre d'accéder à des postes stratégiques. Elle relève de l'activité support « gestion des ressources humaines ».
- e. La piètre performance de la marque Maybelline en termes de notoriété impose à l'activité « marketing et ventes » de revoir ses décisions concernant cette marque du portefeuille de l'entreprise.
- f. Limiter les émissions de CO<sub>2</sub> en adoptant un transport multimodal pour ses matières premières est un choix qui relève de l'activité « logistique d'approvisionnement ». En effet, cette activité contribue à l'amélioration de la performance de la logistique interne.
- g. Les services proposés par L'Oréal sur sa chaîne YouTube viennent en complément de l'offre de produits cosmétiques qu'elle propose et relèvent ainsi de la création de valeur par l'activité principale « services ».
- h. Les certifications obtenues par le groupe L'Oréal portent sur ses usines et relèvent donc de l'activité principale « fabrication ».
- i. Le programme « *Solidarity Sourcing* » qui consiste à mieux sélectionner les fournisseurs relève de l'activité de support « achats ».

## ANALYSE MANAGÉRIALE – LE GROUPE VAISONS

### 1. Décrivez le groupe Vaisons selon une approche par les activités ; par les fonctions ; par les processus. Indiquez en quoi ces approches sont complémentaires.

Selon une approche par les activités, le groupe Vaisons est séparé en trois DAS : le DAS Textile, le DAS Moteur et le DAS Finances. Chaque DAS est ensuite divisé en sous-branches en fonction du positionnement marketing du produit.

Selon une approche par les fonctions, le groupe Vaisons est divisé en 5 fonctions + 1 :

- approvisionnement ;
- fabrication ;
- acheminement ;
- vente ;
- services après-vente.

On note enfin une fonction de pilotage général qui regroupe les fonctions de support et de soutien et qui est plus ou moins divisée dans chaque DAS. Par exemple, la fonction RH et la fonction comptabilité/gestion sont communes aux trois DAS.

Ces approches sont complémentaires, car elles mettent ainsi en lumière le fait que l'entreprise est en réalité « maillée » sous une forme matricielle. Une approche par les processus aurait pu être retenue, mais les éléments transmis sont insuffisants pour y recourir. Dans le cadre d'une structure organisationnelle basée sur le management des processus, les différents processus mis en place sont corrélés entre eux, de sorte que les éléments de sortie d'un processus deviennent les éléments d'entrée d'un autre processus. L'architecture d'ensemble – le système global – est déterminée par le management stratégique, alors que le management opérationnel assure la gestion de chacun des processus, en cohérence avec la stratégie globale.

### 2. Qu'est-ce qui justifie que la fonction RH soit commune aux trois branches ?

Le but de la fonction RH est de faire entrer les compétences dans l'organisation, de les maintenir et de les motiver. Il s'agit d'une fonction support classique qui mobilise des expertises transversales. La fonction RH, en ce qu'elle est en charge de recruter les personnes, contrôle la porte d'entrée de l'entreprise. Mutualiser la fonction RH permet de s'assurer d'un bon esprit de groupe et d'une cohérence totale entre les recrutements et la stratégie du groupe. Par ailleurs, certaines activités RH n'ont pas de coloration particulière (paie, congé) et ainsi ne nécessitent pas de connaissances particulières pour un secteur donné.

### 3. Dans la branche textile, quel processus semble être central ? Justifiez votre réponse.

Si on observe la démarche qualité, qui est une démarche de contrôle, on s'aperçoit que la fonction de fabrication occupe une place centrale. C'est la fabrication qui contrôle la fabrication (quand bien même une partie est issue d'une autre branche), qui contrôle elle-même la qualité de l'acheminement et la qualité du service des ventes. Cela peut sembler pertinent au regard des exigences qui pèsent sur la qualité produit dans une filière textile.

#### **4. Quel est l'intérêt d'une démarche commune de qualité en matière de service ? Le mécanisme de bonus vous semble-t-il pertinent ?**

Le service après-vente constitue la « porte de sortie » de l'activité d'une entreprise. Au sens de la chaîne de valeur de Porter, il s'agit de la dernière activité visible par la clientèle et de celle qui est identifiée dès lors qu'un problème survient. Il s'agit d'un processus de contrôle, au sens de surveillance, qui permet à la fonction de pilotage de voir si les moyens alloués ont bien été mobilisés et de s'assurer que les objectifs ont été atteints.

La mise en place d'une démarche commune en matière de qualité, renforcée par des contrôles croisés, permet d'unifier les bonnes pratiques, de partager les savoir-faire et d'identifier plus rapidement les problèmes.

Le mécanisme d'incitation assure un contrôle de qualité équitable parce qu'il est croisé. Toutefois, il peut donner lieu à des jeux d'entente et créer des biais dans l'évaluation.

#### **5. Selon vous, quelle activité pourrait faire l'objet d'une externalisation ?**

Dans la mesure où l'ensemble de la démarche qualité repose sur des aspects très qualitatifs, et que les services de comptabilité/gestion sont communs aux trois branches, il s'agit d'une fonction qui pourrait facilement être externalisée. En outre, la comptabilité/gestion est une fonction très structurée et encadrée par les textes. Il n'y a donc pas de crainte de mécanisme de contrôle ou d'incitation à mettre en place, au sens de Jenses et Meckling. Il y aurait alors une relation d'agence entre Vaisons (délégant) et le prestataire (délégataire).

Compte tenu de l'imbrication des autres processus et de la structure complexe de la société, il paraît très difficile d'externaliser les autres fonctions, au risque de perturber la chaîne de valeur.