

## Chapitre 11

### QCM

#### Réponse unique

1. Le management opérationnel est assuré par :  
b. la hiérarchie intermédiaire.
2. Le tableau de bord prospectif est découpé en :  
a. quatre axes.
3. Le contrôle qualité relève :  
b. du management opérationnel.
4. La représentation des activités sous la forme d'une chaîne de valeur est due à :  
a. Michael Porter.
5. La distribution des produits relève de l'activité :  
c. logistique externe.

#### Plusieurs réponses possibles

6. Les décisions opérationnelles :  
a. engagent l'organisation sur le court ou moyen terme.  
c. sont facilement réversibles.
7. La chaîne de valeur permet :  
b. de choisir une allocation optimale des ressources.  
c. de comprendre l'origine de l'avantage concurrentiel.
8. Les activités de soutien :  
a. facilitent le fonctionnement des activités principales.  
c. peuvent être externalisées.
9. L'approche par activités :  
c. est adaptée à une structure divisionnaire.
10. L'internalisation verticale consiste à :  
b. réaliser une intégration amont.  
c. réaliser une intégration aval.

#### Justifiez votre réponse

11. Dans le cadre d'une franchise, le franchisé :  
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. La concession est :  
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. Le management opérationnel est chargé de :  
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. Le pilotage opérationnel :

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. La forme de flèche choisie pour représenter la chaîne de valeur sert à illustrer :

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

## OPTICCONNECTED

### 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'OREAL

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 ».