

Examen modulaire SVF-ASFC

Série pilote 2013

Série pilote (Descriptif de module 2013)

Gestion de processus

Examen et solution recommandée

Durée de l'examen:
60 minutes

Moyens auxiliaires admis:
aucun

Collez ici votre timbre d'identification SVP!

Points: _____

Note: _____

Signature expert 1: _____

Signature expert 2: _____

I Cas Hôtel Edelweiss

Contexte

Introduction

L'Hôtel Edelweiss est un petit hôtel quatre étoiles au bord du lac des Quatre-Cantons. Il est réputé pour son excellent service et sa vue magnifique. Le directeur est très satisfait du chiffre d'affaires. Il a en revanche plus de mal avec les coûts du personnel et de l'exploitation, qui ont crû au cours des dernières années. C'est pourquoi il souhaite s'atteler à une optimisation systématique de ses processus et vous demande de l'aide.

Stratégie

Le directeur est particulièrement attentif aux besoins croissants en congrès/séminaires et banquets et prévoit donc comme stratégie à moyen terme d'adapter mieux encore son offre aux besoins de la clientèle.

Parmi les grandes lignes de la stratégie, les domaines suivants sont pertinents pour l'élaboration des processus:

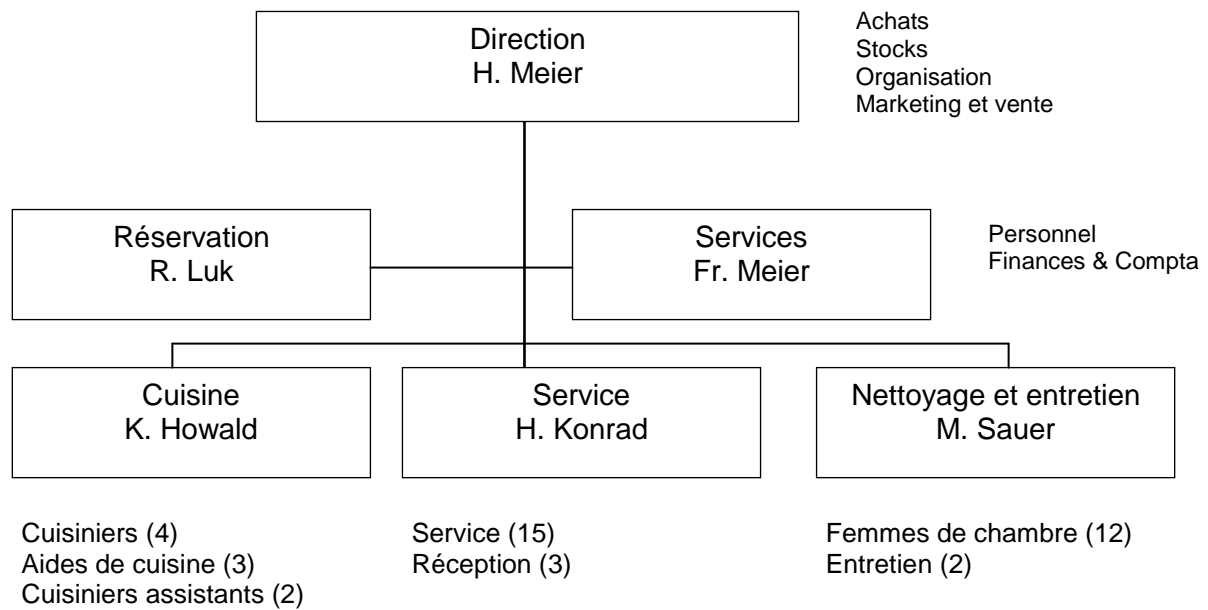
1. Marchés
Actuellement, seuls les marchés régionaux existants, donc la région lac des Quatre-Cantons et lac de Zoug sont pertinents.
2. Groupes de clients
On distingue les trois groupes de clients entreprises, privés et associations.
3. Groupes de produits
L'Hôtel Edelweiss offre quatre groupes de produits: hôtel, restaurant, banquet (fêtes) et congrès/séminaires.
4. Prestations
L'hôtel Edelweiss souhaite offrir à l'avenir les prestations suivantes: conseil (pour les banquets et les congrès), offres, réservations, moyens de paiement, chambres à thème (pour entreprises uniquement), social events, service de navettes, bulletin d'information, service d'instruction, contact avec la clientèle, relations publiques, espace aventures (pour clients de l'hôtel et des congrès), garderie pour enfants, projets (pour les banquet et les congrès).
5. Utilisation de l'informatique
L'hôtel Edelweiss doit être équipé d'une infrastructure informatique adéquate et moderne. Il y a lieu de mettre en place et d'entretenir les systèmes informatiques correspondants.

Environnement de concurrence

La concurrence dans le secteur de la restauration dans la région «lac des Quatre-Cantons» est toujours plus forte. Coopérations, reprises ou nouveaux propriétaires font déjà presque partie du quotidien.

Organisation

L'hôtel dispose de 50 chambres, d'une grande salle de banquet ainsi que d'un grand restaurant. Outre le patron et sa femme, il emploie 45 collaborateurs.



Annexe: Processus

Les processus commerciaux de l'hôtel peuvent être répartis entre entretien des relations avec la clientèle et prestation de services.

Les processus les plus importants relèvent de domaines tels que le marketing, la réservation, les commandes, les finances, la production, le service, l'entretien et la direction.

L'approvisionnement en denrées alimentaires fait partie du processus de commande et se déroule de la manière suivante:

M. Meier discute du plan des menus avec le chef cuisinier et le définit toujours pour une période d'un mois. La cuisine établit sur cette base une liste de commande. M. Meier contrôle cette liste et transmet la liste de commande approuvée à Mme Meier à la comptabilité. La comptabilité procède à un contrôle puis la cuisine emporte la liste d'achats et acquiert les produits dans le commerce. La comptabilité tient aussi l'inventaire de la cuisine. La cuisine prend réception des denrées alimentaires achetées et les stocke. La comptabilité enregistre les achats.

Le processus de réservation se déroule comme suit:

Un client entend un collègue parler d'un super hôtel au bord du lac des Quatre-Cantons. Il appelle et demande s'il y a des chambres libres. La réception le renseigne et le met en contact, pour la réservation, avec R. Luc, qui reçoit et saisit la réservation. R. Luc informe ensuite la réception, établit une confirmation de réservation et remet celle-ci à la réception. La réception envoie la confirmation au client, avec un plan de situation et une description de l'hôtel. Après expédition, Mme Meier reçoit une notification de la réception, suite à quoi elle fait une saisie dans la planification financière, sous «recettes prévues».

Le processus financier se déroule comme suit:

Une fois par an, M. Meier établit un plan financier. Mme Meier répartit les valeurs plafond entre les mois et les départements de l'entreprise. Elle recueille tous les justificatifs de dépenses remis et les saisit toutes les deux semaines dans la comptabilité.

Les montants reçus sont notés quotidiennement. Le contrôle des paiements en souffrance est effectué mensuellement. Mme Meier corrige les propositions de dépenses déposées afin que le plafond des dépenses du mois en cours soit respecté. Les factures sont acquittées en fin de mois. À la fin du mois, elle donne les ordres de paiement des salaires à la banque. Les achats sont comptabilisés à la fin du mois. Les montants reçus sont encaissés par la banque Raiffeisen locale. Les salaires et les dépenses passent par la banque commerciale à Lucerne. Une fois par mois, des virements sont effectués entre les comptes de recettes et de dépenses.

II Activités concernant l'hôtel Edelweiss

Activité 1: Processus banquet

8 points

Vous avez pris les notes suivantes concernant le déroulement du processus d'organisation de banquet:

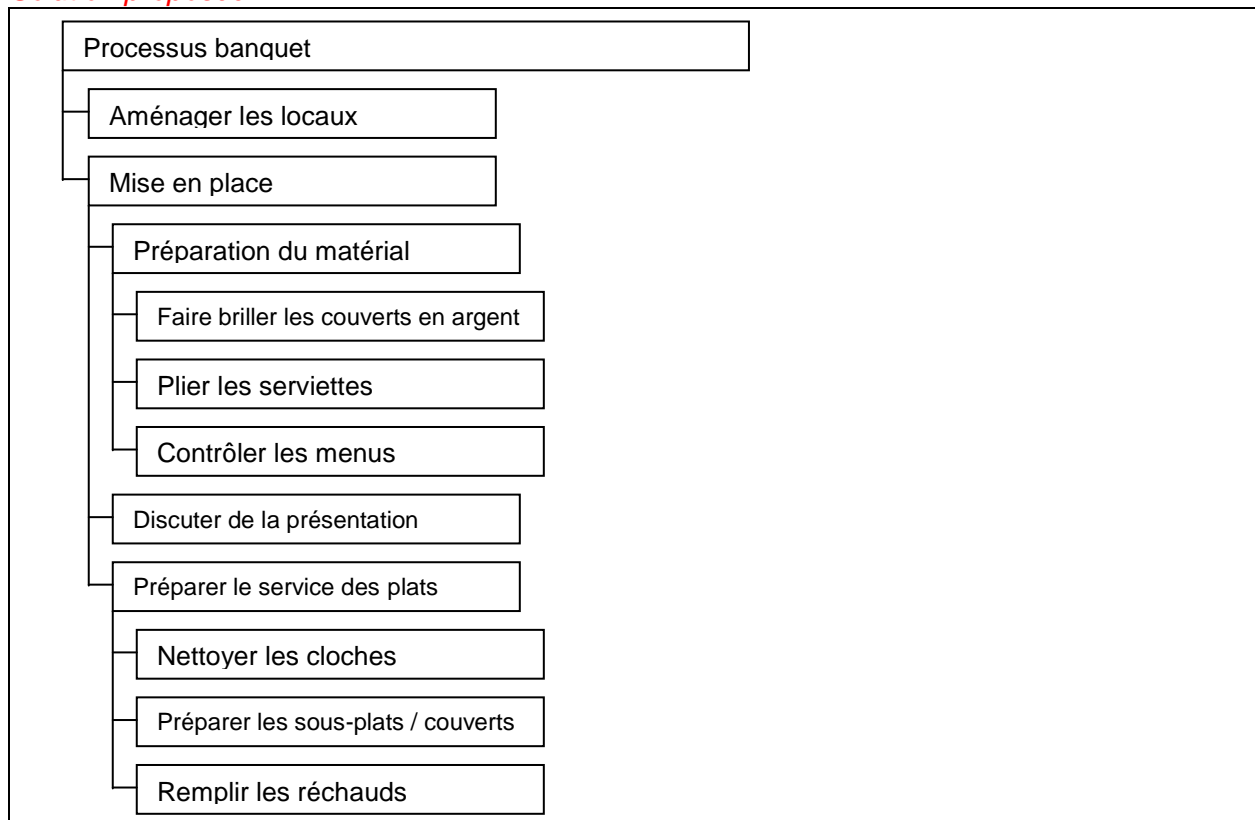
«La réussite d'un banquet dépend essentiellement de la bonne organisation le jour du banquet. Tout ce qui a été planifié et convenu doit alors être réalisé concrètement. C'est là qu'on voit si l'organisation préalable a été pensée jusque dans les moindres détails et si l'échange d'informations entre la vente du banquet et la cuisine ainsi que le service a fonctionné. Des instructions claires par écrit évitent les questions ultérieures et facilitent les travaux de préparation, en particulier pour les collaborateurs au service de banquet, ainsi que l'aménagement et la mise en place des locaux prévus.

La préparation anticipée du matériel, p.ex. faire briller les couverts en argent et plier les serviettes à l'avance, ainsi qu'un travail rationnel et concentré lors de la mise en place permettent de réduire le temps nécessaire à cet effet. Des menus erronés ou un manque de communication avec la cuisine quant à l'ordre des plats ne font que générer de l'agitation et du travail à double dans la phase préparatoire.

Dans la zone où les mets sont servis, il faut par exemple faire briller les cloches (couvre-assiettes) et préparer les sous-plats pour le service des soupes ainsi que les couverts de buffet. Le réchaud est rempli de la quantité nécessaire d'assiettes et de bols à soupe, allumé en temps utile et réglé à environ 80° C.»

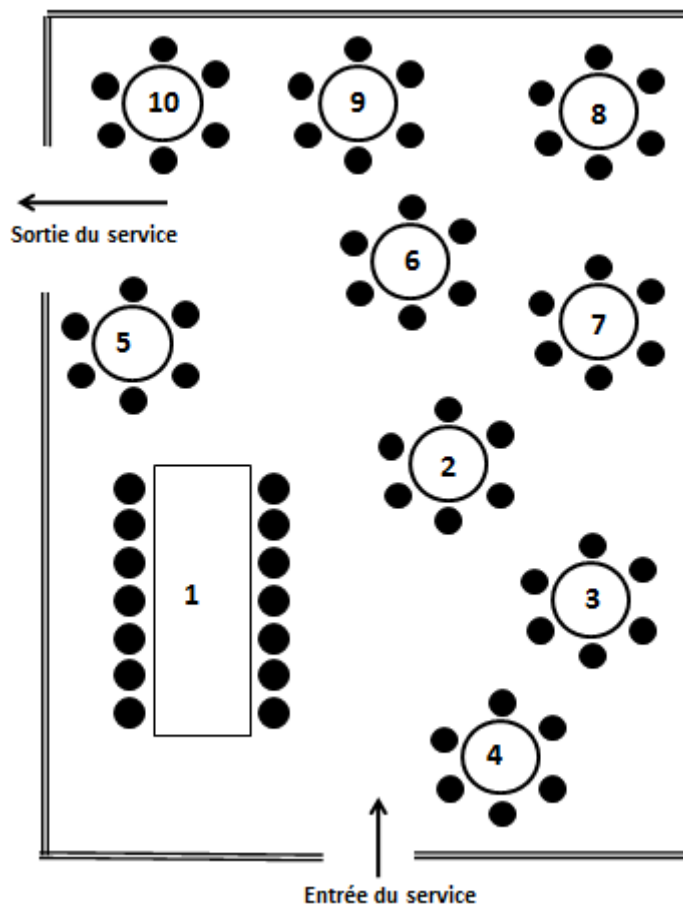
Sur la base de vos notes, élaborer un processus structuré par objet et tâche (diagramme de hiérarchie de processus).

Solution proposée



Mémo: «Fête de mariage Strozzi Andrea et Genoud Boris du samedi xx.yy.zz»

M. Meier vient de recevoir une commande des futurs mariés Strozzi/Genoud, qui prévoit, en raison de la qualité réputée de leurs dîners de mariage, d'organiser leur repas de noces à l'hôtel Edelweiss. Le couple accorde une importance particulière à l'excellence du service, lequel doit permettre de servir tous les invités ensemble, le plus rapidement possible. C'est pourquoi il faudra engager le nombre nécessaire de personnel de service pour apporter les différents plats (service des plats chauds) en 2 étapes à toutes les tables en même temps. Le couple souhaite placer les 68 invités selon le plan de tables suivant (table d'honneur n° 1 = 14 convives et 6 convives à chacune des tables 2-10) et tient à ce qu'à la première entrée de la brigade de service, les invités d'honneur de la table n° 1 puissent tous manger en même temps.



Optimisez le déroulement du service afin que celui-ci puisse être assuré par un maximum de 12 collaborateurs de service pleinement occupés.

Tous les plats sont servis à toutes les tables en même temps et sur un signe aux convives, par la brigade de service, qui entre selon l'ordre suivant. Chaque serveur porte 3 assiettes, hormis 4 collaborateurs servant les plats à la table d'honneur à la première entrée, qui servent 2 convives à la fois et ne portent que 2 assiettes.

1^{ère} Entrée:

- 4 serveurs portant chacun 2 assiettes, table d'honneur n° 1 = 8 convives*
- 2 serveurs portant chacun 3 assiettes, table d'honneur n° 1 = 6 convives*
- 6 serveurs portant chacun 3 assiettes, tables n° 2 à 4 = 18 convives*

2[°] entrée:

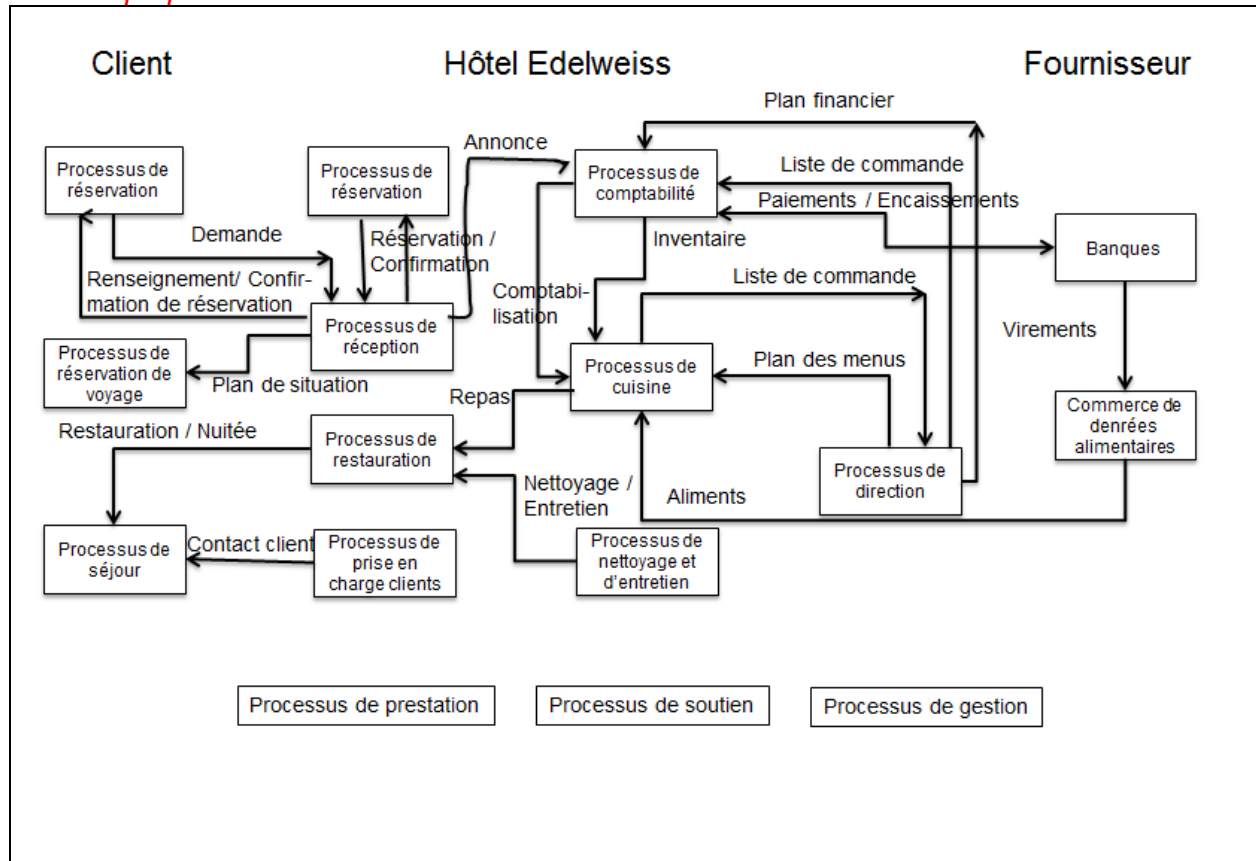
- 12 serveurs portant chacun 3 assiettes, tables n° 5 à 10 = 36 convives*

Activité 3: Carte de processus

15 points

Dessinez une carte de processus représentant les processus actuels de l'hôtel Edelweiss du point de vue l'entreprise dans son ensemble, montrant de manière schématique tous les types de processus ainsi que les prestations.

Solution proposée



- 4.1 Classez, par une croix dans la case correspondante, les activités suivantes selon le type de prestation. Motivez chacune de vos réponses par des mots-clés. (6 points)

N°	Type de prestation				Motifs
	Résultat	Soutien	Neutre	Erronée	
1	X				<i>Le client s'attend à ce qu'on prenne son appel le plus rapidement possible.</i>
4		X			<i>Le système détermine plus rapidement s'il reste des chambres libres.</i>
8		X	(X)		<i>L'enregistrement des données du client aide à classer correctement les informations</i>
9	(X)		X		<i>La saisie des souhaits du client est une condition préalable à la satisfaction des besoins. Le client pourrait aussi introduire lui-même ses souhaits dans le système.</i>
10	X		(X)		<i>Le client a besoin d'une chambre définitive. L'attribution d'une chambre définitive pourrait avoir lieu au moment de la réservation déjà.</i>
11		X			<i>Le portier décharge la réception, qui sinon devrait accompagner le client.</i>

- 4.2 Émettez deux propositions d'optimisation concrètes pour la conception plus efficace de ces sous-processus à l'attention du directeur. Motivez votre réponse à l'aide de mots-clés. (4 points)

	Propositions d'optimisation	Motifs
1	<i>Réunir service de réservation et centrale téléphonique</i>	<i>Vérifier la disponibilité immédiatement, au téléphone, afin de donner au client une réponse immédiate.</i>
2	<i>Saisir les souhaits du clients en un seul endroit (tâche 2 ou 9), supprimer la tâche 10</i>	<i>Éviter les doublons, efficacité accrue des processus</i>

5.3 Cochez les réponses correctes. (2 points)

Le *business process reenigneering* propose...

X	(A) une amélioration des structures existantes.
	(B) une organisation axée sur les tâches.
X	(C) une refonte radicale de l'organisation.
X	(D) un renouvellement fondamental de la structure-cadre de l'organisation.

5.4 L'objectif principal de l'élaboration d'un diagramme spaghetti est (Cocher ce qui convient) (2 points)

Affirmation	Vrai	Faux
de faire apparaître les recoupements dans les processus de travail		X
de faire apparaître les responsabilités dans les processus de travail		X
de faire apparaître les gaspillages dans les processus de travail	X	
de faire apparaître les boucles en OU dans les processus de travail		X

5.5 Parmi les objectifs suivants, lesquels concernent l'efficacité des processus? Cocher ce qui convient. (2 points)

Affirmation	Vrai	Faux
A) Optimisation des coûts dans le processus de commercialisation	X	
B) Économie de temps dans le traitement des réclamations de clients	X	
C) Satisfaction accrue grâce à une meilleure qualité de service		X
D) Moins de recoupements dans la communication avec les clients	X	

Activité 6: Activités de traitement de questions

5 points

(Cette activité n'a aucun lien avec l'étude de cas ci-dessus.)

- 6.1 Suite à sa réorientation stratégique, une société d'assurances souhaite effectuer un *business process reengineering*. Dans le cadre de l'étude préalable, il est débattu de l'opportunité de modéliser la situation actuelle. Que recommandez-vous? Motivez votre réponse. (3 points)

Dans le cadre du business process reengineering les processus commerciaux sont entièrement redéfinis sur la base de la stratégie.

Il ne fait donc aucun sens d'effectuer une modélisation détaillée de la situation actuelle.

Il peut éventuellement être judicieux d'identifier les domaines d'activités essentiels sur la base d'une observation globale de la situation actuelle.

- 6.2 Vous constatez un point faible dans le système de processus, en partie causé par une prestation erronée. Que faites-vous de ce processus et quel est le degré d'urgence d'un changement? Répondez en au moins deux phrases complètes. (2 points)

Le processus doit être supprimé et remplacé par un nouveau processus ou une nouvelle mesure.

Le degré d'urgence est très élevé.

Fin de l'examen