

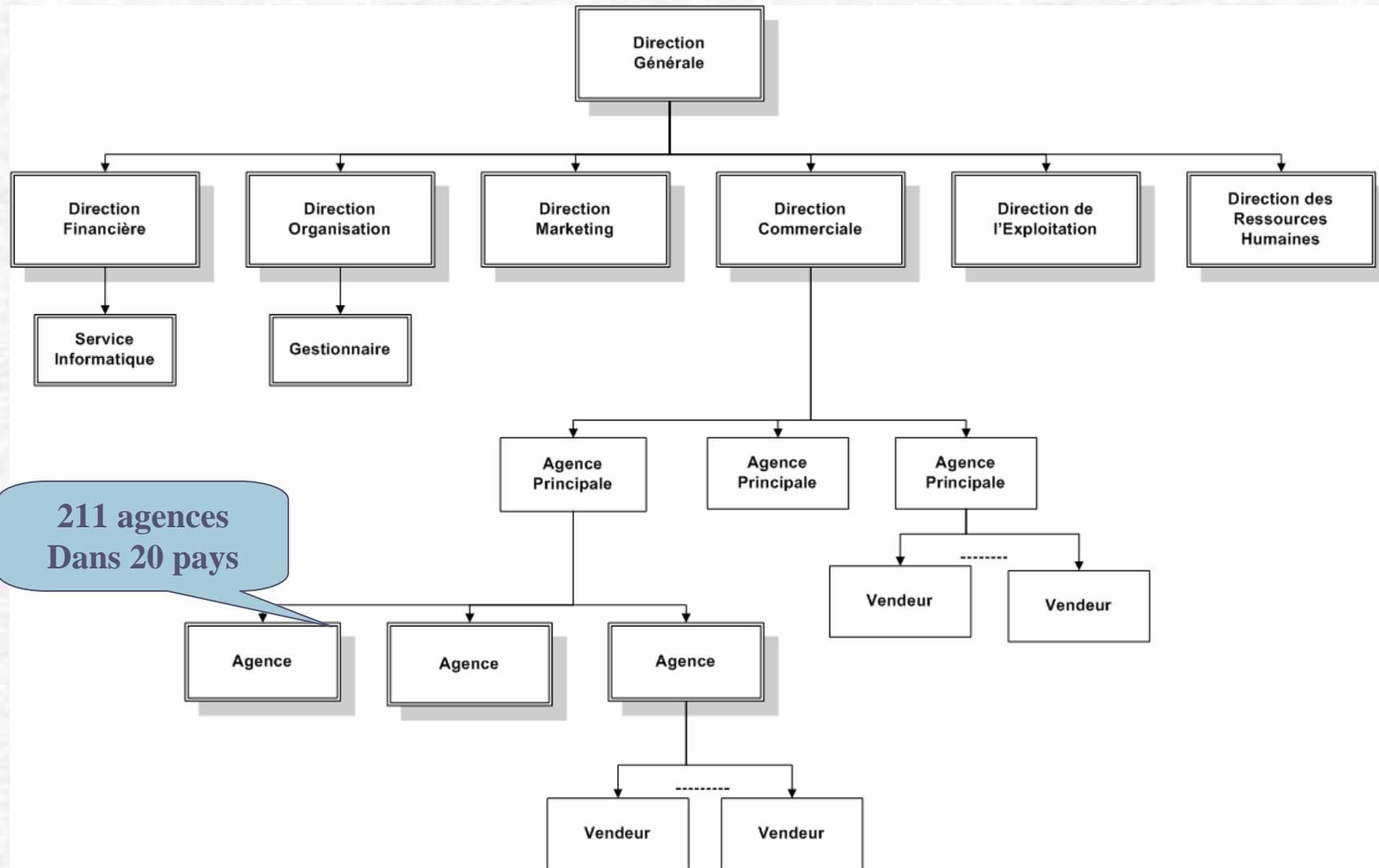
# ETUDE DE CAS

## Le tour-opérateur

# Sommaire

- Présentation du cas
  - Organisation
  - L'activité : les voyages
  - Les rôles des directions
  - Résultats économiques
- Modélisation de la stratégie
  - Les objectifs métier
  - Les objectifs SI
  - Contribution des objectifs SI à la stratégie
  - Diagrammes d'entreprise actuel et cible
- Modélisation des processus métier
  - Organisation cible
  - Cartographie des processus actuelle et cible
  - Modèles de processus

# Présentation du cas : Organisation



# L'activité : les voyages

- ☞ Voyages organisés dans le monde entier
- ☞ Trois destinations : mer, montagne, villes touristiques
- ☞ Trois types d'hébergement : hôtel, bungalow, résidence
- ☞ Plusieurs activités sur place : natation, plongée, tennis, golf, ...
- ☞ Durée d'un voyage : 1 semaine (prolongation possible, sans remise) pour une personne
- ☞ Prix comprend : transport A/R, location, activités libres
- ☞ Prix adaptés et fixés pour les 4 saisons par rapport à prix de référence
- ☞ Pas de dégressivité du prix pour plusieurs semaines
- ☞ Pour simplifier l'étude de cas, la « gestion des villages de vacances et des hôtels » est exclue du périmètre

# Les rôles des Directions

## D. Organisation

- 2 responsabilités
  - Gestion en temps réel des voyages
  - Organisation générale d'un voyage
- Chaque agence reçoit chaque jour un fax indiquant le nombre de places disponibles pour chaque voyage
- Système informatique central
- Standard téléphonique très important de 80 personnes (coût annuel de 5 M€)
- Les « opérateurs » répondent aux demandes de toutes les agences et sont responsables des pré-réservations des agences
- Enregistrement d'une pré-réservation : agence, voyage, lieu
- La direction de l'Organisation gère les détails pour la réservation de voyages
- Elle envoie à la D. Financière la commande du client
- La réservation définitive fait suite à la réception de la commande
- Toutes les vacances sont décrites dans le catalogue édité par la D. Marketing suite aux informations transmises par la D. Organisation
- Elle propose à la DG les modifications visant à étoffer la structure du catalogue : ajout de nouveaux pays, ajout de nouveaux sites, ...

# Les rôles des Directions

## ***D. Marketing***

- Édite le catalogue des voyages 2 fois par an
- Envoie le catalogue à chaque agence de voyages et à chaque client dont l'adresse est connue
- Un supplément indiquant les prix est édité chaque trimestre
- Le catalogue et le supplément prix sont disponibles pour les clients ou pour les vendeurs en agence
- Elle reçoit les informations sur les voyages de la D. Organisation. Elle peut modifier la présentation des voyages, des séjours ou ajouter de nouvelles activités

# Les rôles des Directions

## **D. Financière**

- Gère tous les flux financiers, notamment les paiements des clients
- Dispose d'un SI qui n'est pas relié à celui de la D. Organisation
- Gère la liste des « mauvais payeurs »
- Reçoit de la part de l'agence, le dossier de paiement échelonné et, si accord, le transmet à la D. Organisation qui procède à la réservation définitive du voyage
- Paiement immédiat :
  - Acompte (d'au moins 10 %) pour toute pré-réservation
  - Solde d'une réservation définitive au plus tard 8 jours après l'acompte
- Paiement échelonné : toujours en 7 échéances :
  - Acompte (d'au moins 10 %) pour pré-réservation
  - Six versements mensuels à partir du mois suivant la fin des vacances
- Chaque échéance donne lieu à une facture envoyée au client avec demande de paiement auprès de la D. Financière
- L'agence est responsable du paiement de l'acompte et établit la facture correspondante : le formulaire de réservation sert de facture
- Si le dossier de paiement échelonné est rejeté, le client doit payer la totalité du prix (liquidation) ; s'il ne veut pas, annulation du voyage et remboursement de l'acompte moins 2 % de frais de dossier par la D. Financière

# Les rôles des Directions : D. Commerciale et Agences de voyages

- Le vendeur aide le client à choisir son voyage à l'aide du catalogue
- Le client peut demander un devis et/ou une pré-réservation
- Pour effectuer une pré-réservation, le vendeur doit téléphoner à la D. Organisation pour connaître la disponibilité
- La pré-réservation est enregistrée dès paiement de l'acompte par le client. Un formulaire de réservation est alors donné au client et sert de facture
- La réservation devient définitive lorsque le client a payé la totalité due
- Le client peut demander un paiement échelonné
- En cas de paiement immédiat, il verse d'abord un acompte, au moins égal à 10 % du total, et paie le solde dans un délai de 8 jours, sous peine d'annulation de la réservation
- La réservation définitive est enregistrée après paiement du montant total
- En cas de paiement échelonné, le vendeur ouvre un dossier et lui demande certaines informations (adresse, profession, copie des derniers bulletins de salaire, ...). Après paiement de l'acompte, il envoie le dossier par La Poste à la D. Financière qui décide immédiatement d'accepter ou refuser puis renvoie la réponse à l'agence et au client
- Dans tous les cas, le client verse directement l'acompte à l'agence de voyages mais doit envoyer les paiements suivants à la D. Financière au siège social du T.O.
- L'acompte peut être versé par tout moyen : liquide, chèque, carte
- Tous les autres paiements sont toujours versés par chèque
- Les 211 agences sont réparties dans 22 pays avec 1 agence principale par pays et 189 petites agences. Seules, les agences principales disposent de compétences informatiques
- Le directeur de l'agence principale effectue des études statistiques sur les ventes de son pays qu'il transmet régulièrement (par ex. une fois par semaine) à la D. Financière
- Les agences ouvrent de 9h à 12h et de 14h à 19h. La pointe d'activité (+20%) se situe de 18 à 19h
- Le temps consacré par le vendeur à un client est en moyenne de 20 minutes. En moyenne, 42 demandes client sont traitées par jour

# Les résultats économiques

- ✓ Le T.O. est un des principaux acteurs de son secteur d'activité
- ✓ Numéro 1 il y a 2 ans, il est maintenant 2<sup>ème</sup> et continue à perdre des parts de marché
- ✓ Le CA et le bénéfice avant impôts stagnent depuis 3 ans
- ✓ Le PDG, M. Gérard Bertrand, répond au sujet du système de réservation :
  - « lorsqu'un client entre dans une agence, il fait une réservation dans 68 % des cas ». Ce taux de transformation des contacts en réservation est trop faible, surtout par rapport à la concurrence.
  - 8 % des demandes ne peuvent pas être satisfaites parce que nous n'avons plus de places pour le voyage demandé. On pourrait diminuer si nous connaissions la disponibilité en temps réel, car nous pourrions orienter le client vers un voyage disponible. La diminution de ce taux aurait un impact significatif car nous savons que 20 % des clients dont la demande n'a pas été satisfaite, quittent l'agence sans faire d'autre demande »
  - Dans l'agence, le vendeur est submergé par les tâches administratives (envoi et réception de fax et de lettres), ce qui crée des files d'attente. Ceci provoque la perte de plusieurs ventes car certains clients n'aiment pas du tout attendre
  - Le vendeur doit appeler le standard de la D. Organisation pour connaître la disponibilité des voyages et effectuer la réservation. Il est donc tributaire des horaires du siège. Une plus grande souplesse est nécessaire pour permettre aux agences locales de choisir leurs horaires d'ouverture
  - Certains coûts sont trop élevés, notamment ceux de télécommunications
  - On pourrait améliorer notre image en proposant un accès Internet à notre catalogue comme nos concurrents
  - Nous devons ouvrir de nouveaux canaux de distribution et faire vendre nos produits par des tiers
  - Nous devons aussi améliorer notre rentabilité en vendant des produits de tiers complémentaires
  - Nous pourrions améliorer notre cash-flow en accélérant la facturation »

# Planning de l'étude

