

## Gestion des opérations et de la logistique

### La gestion des opérations dans les entreprises de services - 3-505-04(Public)

A2015

Groupe A01

#### Enseignant(s)

Hélène Giroux  
Professeur(e) titulaire  
[helene.giroux@hec.ca](mailto:helene.giroux@hec.ca)  
514-340-6280  
Bureau : 5.864A  
Disponibilité : sur rendez-vous

#### Secrétaire(s)

Suzanne Goulet  
Secrétaire  
[suzanne.goulet@hec.ca](mailto:suzanne.goulet@hec.ca)  
514-340-6274  
Bureau : 5.864

#### Présentation du cours

##### Description

Ce cours présente les particularités de la gestion des opérations dans les entreprises de services et ses liens avec le marketing, la gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise. On y aborde les questions reliées à la conception des systèmes opérationnels, à la gestion de la production et de la livraison des services, ainsi qu'à l'amélioration des services et des systèmes.

##### Objectifs

Le cours a cinq objectifs principaux:

- (1) permettre aux étudiants de mieux cerner et comprendre les enjeux et problèmes particuliers aux entreprises de services, par comparaison avec la production industrielle;
- (2) donner aux étudiants les outils conceptuels leur permettant d'analyser et de comprendre les situations de service dans lesquelles ils sont impliqués, que ce soit en tant que clients, prestataires ou gestionnaires;

- (3) présenter aux étudiants des techniques et des modèles susceptibles de les aider à résoudre des problèmes particuliers de gestion des opérations dans les entreprises de services ainsi qu'à améliorer la qualité de services;
- (4) illustrer les points communs mais aussi les particularités propres à différents secteurs de l'économie des services;
- (5) favoriser l'intégration des apprentissages réalisés tout au long du B.A.A.

## Approche pédagogique

Un cours est avant tout constitué d'étudiants qui apprennent, et non d'un professeur qui enseigne. La démarche pédagogique est donc fondée sur l'engagement des étudiants dans toutes les étapes de leur apprentissage.

Le cours sera centré sur la préparation, en équipes, d'un plan d'affaires opérationnel visant le démarrage d'une nouvelle entreprise de services. Les concepts et techniques seront abordés à travers la réalisation de ce travail et par le biais de présentations et de discussions entourant les projets de chaque équipe. Les étudiants doivent donc être présents et prêts à discuter à toutes les séances.

Il y aura relativement peu d'exposés magistraux et les étudiants devront compléter leur apprentissage théorique par la lecture des textes composant le recueil. Prendre note que la réussite du cours exige les six heures de travail par semaine prévues au règlement universitaire, en plus des trois heures de cours.

### Note sur le plagiat :

Le plagiat ne se limite pas à copier sur son voisin. Plagier, c'est d'abord s'approprier les idées des autres et les présenter comme les vôtres. Dans le cadre du cours, **copier les différents aspects opérationnels du concept de service d'une organisation existante sera considéré comme du plagiat.**

De plus, faire du « copier-coller » à partir de sites Internet ou de tout autre texte constitue du plagiat, même si vous n'empruntez que quelques phrases ou si vous changez quelques mots!!! Vous pouvez aller chercher des informations dans ces documents, mais assurez-vous de bien citer vos sources et, si vous retranscrivez directement certains passages, mettez-les entre guillemets et indiquez la source immédiatement après la citation.

Finalement, toutes les références que vous citez doivent avoir un objectif d'apprentissage : ce qui m'intéresse n'est pas tant ce que les autres disent mais en quoi ça VOUS permet de mieux comprendre la situation.

Vous trouverez un exemple d'emprunt correct et incorrect dans le Guide sommaire pour dépôt et la présentation des mémoires, de Karine Pouliot, octobre 2006

( <http://www.hec.ca/qualitecomm/caf/guide-redaction-depot-memoire.pdf>).

Pour en savoir davantage sur le plagiat et comment l'éviter, ainsi que sur la bonne façon d'effectuer des emprunts à d'autres auteurs, voir aussi la page suivante :

[http://www.wisc.edu/writing/Handbook/QPA\\_plagiarism.html](http://www.wisc.edu/writing/Handbook/QPA_plagiarism.html)

## Matériel pédagogique

### Ressources générales

Recueil 3505I

[Recueil de textes]

Tous les textes du recueil sont matière à examen. La majorité des textes reprennent et approfondissent des concepts théoriques vus en classe. Pour laisser davantage de temps à la discussion en classe, on vous demandera parfois d'avoir lu les textes AVANT la séance. La lecture des textes est nécessaire non seulement pour mieux comprendre le cours mais aussi pour réaliser un meilleur travail de session.

 [Disponible à la coop HEC](#)

## Anciens examens

Vous trouverez des exemples de questions d'examens antérieurs à la fin du recueil.

## Évaluations

### Sommaire des évaluations

Le plan d'affaires opérationnel de votre entreprise	30 %	26/11/2015
Participation	10 %	
Points mystères	10 %	
Examen final	50 %	Voir <i>HEC en ligne</i> pour date

### **Le plan d'affaires opérationnel de votre entreprise (30 %) 26/11/2015**

En équipe / À la maison - Hors classe et En classe / Oral et Écrit  
Mode de remise : Électronique et Papier

### Description

Votre travail consiste à concevoir un plan d'affaires opérationnel pour une entreprise de services, comme si vous vouliez vous lancer en affaires. Chaque équipe (obligatoirement de quatre étudiants) choisira un secteur d'activités et devra déterminer les caractéristiques de l'entreprise qu'elle souhaite démarrer. Le plan d'affaires final, qui doit être remis à la séance 11, doit comprendre :

- Une description du positionnement stratégique de l'entreprise, du profil de la clientèle cible et du concept de service qui sera offert.
- Une description de ce que recherchent les clients du segment visé: besoins que le service vise à combler et caractéristiques de qualité recherchées.
- Un tableau d'offre de services (qui sera plus ou moins complexe selon le cas de chaque équipe).
- Une description des différents processus de service (accompagnée d'un ou de plusieurs graphiques d'opérations).
- Une liste des tâches à réaliser : ce qui doit être fait par les clients, par les employés d'avant-scène et par les employés d'arrière-scène.
- L'évaluation de la participation du client qui est demandée et des moyens qu'il faut mettre en place pour la soutenir.
- Les caractéristiques requises du personnel, les critères d'embauche et le salaire offert; les besoins en formation et en supervision et une estimation des coûts afférents.

- Si applicable, la nature des relations inter-clients et les moyens mis en place pour les gérer.
- Les décisions relatives à la capacité: estimation de la demande de la première année d'opération; évaluation des saisonnalités et de la manière d'y faire face; niveau de capacité choisi et éléments qui influencent la capacité; équilibrage des capacités et identification des goulots possibles; étapes où vous prévoyez du temps d'attente et choix des moyens de gestion de l'attente.
- La localisation précise choisie pour votre établissement et une estimation des coûts afférents.
- La liste des supports physiques requis, un plan d'aménagement à l'échelle (en format Visio ou autre) et une estimation du coût des supports physiques.
- La liste des activités d'entretien requises et un plan préliminaire de réalisation de ces activités (fréquence, temps requis, qui en sera responsable, etc.).
- La détermination du nombre d'employés requis et une première évaluation des horaires de travail; la détermination des coûts relatifs au personnel (incluant les coûts de supervision).
- La liste des prix des services que vous allez offrir et une estimation de la rentabilité de votre entreprise, en tenant compte du chiffre d'affaires permis par votre niveau de capacité, la demande prévue pour la première année, et les différents postes de coûts estimés. Vous devez présenter un état prévisionnel des résultats de la 1ere année d'opération avec au moins deux scénarios de demande, et calculer le seuil de rentabilité.
- La liste des indicateurs de performance que vous comptez mettre en place.
- Une conclusion mettant en évidence la cohérence entre les décisions de départ (positionnement de l'entreprise, concept de service, besoins des clients...) et l'ensemble des décisions de conception du système opérationnel prises par la suite.

Il est à noter que ce travail sera réalisé de manière continue pendant les dix premières semaines du cours. Des ébauches des différentes décisions à prendre doivent être préparées tout au long de la session et seront parfois présentées en classe, en fonction du thème de la séance de cours.

**VOTRE ÉQUIPE DOIT ÊTRE PRÊTE À CHAQUE SEMAINE À PRÉSENTER À LA CLASSE CE QUI A ÉTÉ FAIT ET À DISCUTER DES PROJETS DES AUTRES ÉQUIPES.**

#### IMPORTANT

##### IMPORTANT:

Les équipes (de quatre étudiants) seront formées à la séance 1 et doivent déjà remettre un travail la veille de la séance 2. Il est donc essentiel d'être présent à la première séance ou, en cas d'absence, d'avoir joint une équipe **AU PLUS TARD** le mercredi 9 septembre à 15h. Les étudiants qui n'auront pas joint une équipe à ce moment ne seront pas autorisés à le faire plus tard et ne pourront pas faire le travail d'équipe, qui compte pour 30% de la note finale du cours.

## Critères d'évaluation

Critères de correction :

Critères

Réflexion relative au positionnement stratégique de l'entreprise, aux services offerts et aux caractéristiques et besoins de la clientèle cible.

- Réalisme
- Richesse et clarté des explications fournies
- Bonne compréhension et utilisation des concepts

- Qualité de la recherche d'information

Réflexion et analyse relatives à la mise en place du système opérationnel (processus, tâches, personnel, supports physiques, capacité, etc.)

- Richesse et clarté des explications fournies
- Réalisme des choix réalisés
- Justification des choix et cohérence avec le positionnement stratégique
- Qualité de la recherche d'information
- Utilisation des concepts appropriés au contexte de l'entreprise
- Bonne compréhension et utilisation des concepts

Réflexion et analyse relatives au prix de vente, aux coûts, à la rentabilité ainsi qu'aux indicateurs de qualité et de performance

- Richesse et clarté des explications fournies
- Réalisme des choix et des calculs
- Justification des choix et cohérence avec le positionnement stratégique
- Qualité de la recherche d'information
- Utilisation des concepts appropriés au contexte de l'entreprise
- Bonne compréhension et utilisation des concepts

Forme du travail

- Qualité de la langue (orthographe, style)
- Clarté de la présentation et structure (absence de répétition, séquence logique)
- Présentation complète des sources d'information

Remise régulière des différents livrables demandés pendant la session et qualité des présentations en classe

## **Modalités de remise et pénalités**

Les livrables fixes sont les suivants:

- 1) La fiche de l'équipe doit être remise au plus tard le mercredi 9 septembre à 17h (voir remise des travaux)
- 2) Les équipes doivent remettre un maximum de trois diapos PowerPoint qui expliquent la mission et le positionnement de leur entreprise (les consignes seront fournies à la séance 2) au plus tard le mercredi 16 septembre à 17h
- 3) Les équipes doivent préparer une affiche présentant les décisions prises relativement à la conception du système opérationnel et se rapportant aux séances 2 à 7. Il y aura une session d'affiches à la séance 8, jeudi le 5 novembre. Tous les membres de l'équipe seront à tour de rôle responsables de présenter leur travail aux étudiants de la classe.
- 4) Le travail final doit être remis au début de la séance 11, le jeudi 26 novembre. Tout retard entraîne une pénalité de 10% par jour. Le travail doit être remis en format papier ET en format électronique.

En plus de ces livrables fixes, les étudiants doivent être prêts en tout temps à discuter de l'avancement de leur travail.

## Participation (10 %)

---

Individuel / En classe / Oral

### Description

Tel qu'indiqué dans la présentation du cours, ce cours est fondé sur l'engagement des étudiants envers leur propre apprentissage. À chaque séance, les différentes équipes seront appelées à présenter aux autres leur travail de la semaine et à discuter des projets des autres équipes: c'est grâce aux suggestions de tous et au travail collaboratif que vos plans d'affaires seront plus complets et plus cohérents. De plus, l'apprentissage des concepts se fera le plus souvent sous la forme d'une discussion à laquelle vous êtes appelés à participer. Dans ce contexte, il est donc normal que la participation soit évaluée.

### Critères d'évaluation

L'évaluation de la participation comprend les éléments suivants:

- La présence en classe (3 points) : compte tenu de la nature du cours, la présence en classe est importante; chaque absence ou retard substantiel sera pénalisé, quelle qu'en soit la raison
- L'écoute et le comportement en classe (2 points) : le cours étant centré sur les échanges, l'écoute attentive et l'ouverture face aux opinions des autres sont essentiels. Par respect, on évitera de parler tous à la fois ou de chuchoter. L'écoute lors des présentations de vos collègues est particulièrement importante.
- La participation active aux discussions (3 points) : le critère essentiel est la pertinence et la qualité des interventions, mais il va de soi que ces deux éléments ne peuvent pas être évalués si l'étudiant n'intervient presque jamais.
- La participation au travail de l'équipe (2 points), telle qu'elle pourra être évaluée lors des discussions en classe. On s'attend à ce que n'importe quel membre de l'équipe soit en mesure de présenter et de discuter du travail fait par l'équipe, et ce à n'importe quel moment.

Prenez note que l'évaluation de la participation sera sans complaisance: les étudiants souvent absents, qui n'écoutent manifestement pas ou qui ne s'impliquent pas dans le cours ne devront pas se surprendre d'avoir une mauvaise note à cet égard.

## Points mystères (10 %)

---

Individuel / À la maison - Hors classe et En classe / Écrit

Mode de remise : Papier

### Description

Comme son nom l'indique, ce point d'évaluation est encore un mystère... Il s'agira normalement de petits travaux pratiques réalisés en classe, de mini-quiz ou de mini-devoirs, qui ne vaudront jamais plus de deux points chacun (à moins que l'évaluation n'ait été annoncée au cours précédent). Il n'y a pas de reprise si l'étudiant est absent lors d'une évaluation.

**Examen final (50 %)****Voir *HEC en ligne* pour date**

Individuel / En classe / Écrit

Mode de remise : Papier

**Description**

L'examen final, d'une durée de trois heures, porte sur l'ensemble de la matière. Vous pouvez apporter à l'examen une feuille 8 1/2 X 11 (recto-verso, manuscrite ou au traitement de texte) renfermant les informations de votre choix, de même qu'une calculatrice non programmable. Vous trouverez des exemples de questions d'examens antérieurs à la fin du recueil; consultez-les très tôt dans la session pour avoir une idée du genre de question qui sera posé, ce qui vous aidera à prendre des notes utiles et à bien préparer vos lectures et travaux.

Note: toute la matière vue en classe (incluant, le cas échéant, les films projetés, les cas discutés et les présentations PowerPoint rendues disponibles), de même que les discussions sur les travaux d'équipes et toutes les lectures du recueil sont matière à examen. En cas d'absence, vous êtes responsables de vous procurer les informations manquantes auprès de vos collègues.

L'examen final aura lieu le vendredi 11 décembre de 9 h à midi.

**Organisation du cours****1 - Introduction aux services****Description**

Présentation du cours

Les particularités des services et la notion de servuction

La caractérisation des services

Présentation du travail de session, constitution des équipes et choix des sujets

**2 - Le positionnement stratégique de l'entreprise et l'offre de services****Description**

Le positionnement stratégique et l'offre de services

- Identification des objectifs stratégiques
- Détermination du marché cible et de ses caractéristiques
- Identification des besoins de la clientèle cible et des caractéristiques de qualité recherchées
- Détermination et représentation de l'offre de services

### **3 - Le processus de service**

---

#### **Description**

##### **Présentation des projets des équipes**

Le processus de service:

- Démarche d'identification des activités à réaliser
- Méthodes de représentation et d'analyse du processus

### **4 - Les décisions relatives à la coproduction du service**

---

#### **Description**

Le détail des activités à réaliser et la répartition des tâches :

- Les tâches réalisées par le client et les enjeux de la participation du client
- Les tâches réalisées par le personnel en contact
- Les tâches réalisées en arrière-scène
- La gestion du personnel: sélection, formation, suivi, soutien, salaires
- La gestion des relations inter-clients

### **5 - Les décisions relatives à la capacité**

---

#### **Description**

Les décisions relatives à la capacité:

- Les particularités de la notion de capacité dans les services
- Les saisonnalités, l'estimation de la demande et les stratégies disponibles pour y faire face
- L'équilibrage des capacités et les goulots d'étranglement
- Décisions relatives à la capacité de votre entreprise

### **6 - Les décisions relatives à la gestion de l'attente et à la préparation des horaires**

---

#### **Description**

Les décisions relatives à la gestion de l'attente et aux horaires



- La psychologie de l'attente
- Principes et outils de gestion de l'attente
- Les horaires de service et les horaires de travail
- Outils manuels et informatisés pour la gestion des horaires

## **7 - Les décisions relatives aux supports physiques 1**

---

### **Description**

Les décisions relatives aux supports physiques

- Le choix de localisation
- La détermination des supports physiques requis
- L'aménagement des lieux

## **8 - Les décisions relatives aux supports physiques 2**

---

### **Description**

Les décisions relatives aux supports physiques

- La technologie dans les services
- La gestion des matières
- La planification des activités d'entretien

## **9 - Les décisions relatives au prix des services et aux indicateurs de qualité et de performance**

---

### **Description**

Les décisions relatives au prix et aux indicateurs de performance

- Les enjeux de la fixation du prix
- La gestion du rendement
- Les indicateurs de performance

## **10 - Le calcul des files d'attente**

---

## Description

Le calcul des files d'attente

- Principes de la mathématique des files d'attente
- Différentes options pour réduire l'attente

## 11 - La gestion de la qualité

---

### Description

La gestion de la qualité :

- La mesure de la qualité dans les services
- Les outils de gestion de la qualité dans les services
- Retour sur le modèle des écarts

## 12 - Récupération des clients déçus, synthèse des apprentissages et préparation à l'examen final

---

## Règlements de HEC Montréal

### Plagiat

Les étudiants sont priés de prendre connaissance des actes et des gestes qui sont considérés comme étant du plagiat ou une autre infraction de nature pédagogique, de la procédure et des sanctions, qui peuvent aller jusqu'à la suspension et même l'expulsion de HEC Montréal. Toute infraction sera analysée en fonction des faits et des circonstances, et une sanction sera appliquée en conséquence. [En savoir plus sur le plagiat...](#)

### Calculatrices

Les étudiants sont priés de prendre connaissance de la politique d'utilisation de calculatrices lors d'examens lorsque celles-ci sont autorisées. [En savoir plus sur la politique d'usage de calculatrices...](#)