

Travail de Bachelor

Filière tourisme

Analyses et propositions d'amélioration pour « ViewPoint Lodge & Fine Cuisines »

Objectifs : dans le contexte actuel de concurrence hôtelière croissante
et de boom économique et touristique de la Birmanie, assurer
la pérennité de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle

Etudiante : Vanessa Burgener
Professeur : M. François Gessler
Déposé, le : 7 juillet 2013

www.hevs.ch

Résumé

« ViewPoint Lodge & Fine Cuisines » est situé dans l'une des régions les plus touristiques de Birmanie. Depuis l'ouverture du pays en 2011, l'établissement doit faire face aux défis de l'essor touristique de la région et de la concurrence croissante. Grâce au savoir-faire du management, l'entreprise bénéficie de nombreux avantages concurrentiels. Cependant, il est important de toujours chercher à adapter et optimiser l'organisation et les processus.

La satisfaction de la clientèle est primordiale pour se différencier de la concurrence et assurer la pérennité de l'entreprise. Ainsi, sur la base de questionnaires auprès de la clientèle, de l'avis du personnel et d'observations de l'auteur au sein de chaque département, un bilan de la situation actuelle a pu être établi, avec ses points forts et ses points faibles. Après analyses, des mesures d'amélioration ont été proposées, avec l'objectif d'optimiser l'offre pour une satisfaction de la clientèle maximale et durable.

Mots-clés : Birmanie, hôtel, Myanmar, tourisme

Zusammenfassung

Das « ViewPoint Lodge & Fine Cuisines » befindet sich in einer der touristischsten Regionen Burmas. Vorallem seit der Oeffnung des Landes 2011 erhöht sich der Wettbewerbsdruck zunehmend. Dank gut qualifiziertem Fachkader grenzt sich das Unternehmen klar von der Konkurrenz ab, muss sich jedoch stetig den steigenden Anforderungen stellen.

Das Erfüllen der Gästebedürfnisse ist der entscheidende Faktor. Dieser wurde aufgrund von Umfragen bei Gästen und Personal erfasst. Die erhobenen Daten wurden vom Verfasser nach Bereichen sorgfältig ausgewertet. Es liegen entsprechende Vorschläge zur Verbesserung vor, mit dem Ziel einer Optimierung des Angebots für eine maximale und langfristige Gästezufriedenheit.

Stichwörter : Burma, Hotel, Myanmar, Tourismus

Avant-propos et remerciements

Mon stage au sein de l'entreprise « ViewPoint Lodge & Fines Cuisines » (ViewPoint) m'a incité à développer un concept pour contribuer à l'évolution de l'entreprise. Après discussion avec mon responsable de stage, Boris Granges, le « Managing Director » (MD) et actionnaire de l'entreprise, j'ai décidé de procéder à une analyse du ViewPoint pour proposer des mesures d'optimisation de différents types au sein de l'entreprise, l'objectif étant de garantir la satisfaction de la clientèle et la pérennité de l'entreprise.

Le but est également de renforcer la place du ViewPoint dans son contexte actuel, c'est-à-dire un pays et une région en boom touristique, par des diverses propositions d'optimisation relevant notamment de l'organisation au sein de l'entreprise ou de formations pour le personnel.

Trouver des données précises et actuelles sur le Myanmar, comme les coûts, la formation ou la démographie a représenté la principale difficulté de ce travail. En effet, peu de bases de données récentes et fiables sont disponibles et les connaissances de la population indigène à ces sujets sont encore très limitées. Cela s'explique par l'ouverture récente du pays, en 2011, qui a entre autre constitué le début d'échanges d'informations grâce à la libéralisation d'internet.

Toute l'équipe du ViewPoint m'a été d'une grande aide. Je les remercie chaleureusement pour leur soutien et de m'avoir permis de passer du temps dans leurs départements respectifs pour les analyses de ce travail. Je suis particulièrement reconnaissante à mon responsable de stage, Boris Granges, pour son aide très précieuse et le temps accordé pour répondre à mes questions. Puis, un grand merci à Gabriel Burnier, chef de cuisine, Ko Htun Htun, chef du service, et Nwe Ni Soe, cheffe du « front office » pour leur soutien et les précisions données sur leurs départements. Merci à Ko Htun Htun, Nyi Nyi Lwin et Nwe Ni Soe pour leurs traductions en birman.

J'adresse également mes remerciements à François Gessler, professeur responsable de ce travail, pour sa disponibilité et ses conseils.

Table des matières

Résumé	ii
Zusammenfassung	ii
Avant-propos et remerciements	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	x
Liste des abréviations	xi
Glossaire	1
Introduction.....	3
1 Définition des éléments de l'analyse	5
1.1 Restaurant « Shan »	7
1.2 Espace bar et « Lounge-E »	8
1.3 Comptabilité et responsable des stocks	9
1.4 Réception	10
1.5 « Housekeeping »	11
1.6 Maintenance et jardin	11
1.7 Buanderie	12
1.8 Services.....	12
1.8.1 Massages	13
1.8.2 « Outside catering »	13
1.8.3 Prestations touristiques	14
1.9 Sécurité.....	14
2 Analyse de la situation actuelle.....	15

2.1	Analyse SWOT	16
2.1.1	Forces	17
2.1.2	Faiblesses.....	17
2.1.3	Opportunités	18
2.1.4	Menaces	19
2.2	Analyses par départements	21
2.2.1	Service	21
2.2.2	Cuisine	24
2.2.3	Bar et « Lounge-E »	25
2.2.4	Comptabilité et gestion des stocks	25
2.2.5	« Front office »	27
2.2.6	« Housekeeping »	28
2.2.7	Maintenance et jardin	29
2.2.8	Buanderie	30
2.2.9	Services.....	31
2.2.10	Sécurité	31
2.3	Analyse par les feed-backs de la clientèle.....	32
2.3.1	Contact direct avec la clientèle	32
2.3.2	Résultats du sondage et analyses	32
2.4	Analyse des commentaires sur internet	36
2.4.1	Hôtel	36
2.4.2	Restaurant « Shan »	37
2.5	Autres analyses et observations	38
3	Synthèse des analyses	40

4	Propositions d'amélioration	45
4.1	Mesures pour l'ensemble de l'établissement	45
4.1.1	Organisation	45
4.1.2	Motivation du personnel.....	48
4.2	Adaptation des chambres	49
4.3	Mesures pour le service	50
4.3.1	Memo	50
4.3.2	Cours d'anglais	51
4.3.3	Connaissances sur les vins.....	51
4.3.4	Mesures de vente.....	52
4.3.5	Réduction des pertes de nourriture.....	52
4.4	Mesures pour la cuisine	53
4.4.1	Matériel.....	53
4.4.2	Hygiène.....	55
4.4.3	Réduction des pertes de nourriture.....	55
4.4.4	Recherche de qualité permanente.....	56
4.5	Mesures pour le bar et le « Lounge-E »	56
4.5.1	Uniformisation de l'accueil	56
4.5.2	Élaboration de standards pour le bar	56
4.5.3	Mise en valeur de l'espace sur le toit	57
4.6	Mesures pour la comptabilité et la gestion des stocks.....	57
4.6.1	Organisation	57
4.6.2	Archivage.....	57
4.6.3	Formation	59

4.6.4	Gestion des stocks.....	59
4.7	Mesures pour le « front office »	60
4.7.1	Horaires	60
4.7.2	Préparer une marche à suivre pour la vente de chambres aux « walk in »....	60
4.8	Mesures pour le département « housekeeping ».....	62
4.9	Mesures pour la maintenance et le jardin	63
4.10	Mesures pour la buanderie	64
4.11	Mesures pour les services : « outside catering ».....	65
4.12	Mesures pour les gardiens de sécurité	65
4.13	Mesures de sécurité pour l'établissement en cas d'incendie.....	66
4.14	Autres mesures	67
4.14.1	Optimisation des rapports de vente	67
4.14.2	Optimisation des « flash reports ».....	67
4.14.3	Minimiser la saison creuse.....	68
4.14.4	Adaptation de la boutique à la demande	68
4.14.5	Mesures pour la gestion des e-mails et le système de réservation	69
5	Mesures écartées	70
5.1	Documents remplis à la main.....	70
5.2	Sécurité : installation d'un paratonnerre.....	70
5.3	Analyse de l'utilité d'acquisition d'un bateau ou d'une voiture.....	70
6	Instruments de mise en place et mesures de contrôle.....	72
	Conclusion	76
	Références.....	77
	Annexe I : Questionnaire à la clientèle de l'hôtel	80

Annexe II : Memo pour le service.....	82
Annexe III : Exemple du contenu des cours sur les vins.....	86
Annexe IV : Exemple de standard à suivre par chaque employé pour l'uniformisation de l'accueil.....	87
Annexe V : Carte de desserts.....	88
Annexe VI : Liste des achats par fournisseur.....	89
Annexe VII : Liste mensuelle des commandes	97
Annexe VIII : Liste de vérification pour la gouvernante	98
Annexe IX : « Maintenance requests ».....	101
Annexe X : Plan d'évacuation en cas d'incendie	102
Annexe XI : Suggestions pour les rapports de vente.....	103
Déclaration de l'auteur.....	104

Liste des tableaux

Tableau 1 - Analyse SWOT du ViewPoint	16
Tableau 2 - Taux de satisfaction du séjour en général.....	33
Tableau 3 - Taux de satisfaction concernant les chambres	33
Tableau 4 - Taux de satisfaction envers le « front office »	34
Tableau 5 - Taux de satisfaction des services	34
Tableau 6 - Taux de satisfaction pour le petit-déjeuner.....	34
Tableau 7 - Taux de satisfaction pour le restaurant « Shan ».....	35
Tableau 8 - Taux de satisfaction pour le « room service ».....	35
Tableau 9 - Point positifs du ViewPoint cités par les internautes.....	36
Tableau 10 - Points négatifs du ViewPoint cités par les internautes.....	37
Tableau 11 - Points positifs du « Shan » cités par les internautes.....	37
Tableau 12 - Points négatifs du « Shan » cités par les internautes	38
Tableau 13 - Résumé des caractéristiques du matériel	53
Tableau 14 – Avantages et désavantages de l’acquisition d’un véhicule par le ViewPoint	71

Liste des figures

Figure 1 - Carte du Myanmar	5
Figure 2 - Carte de la région du lac Inle.....	5
Figure 3 - Petit-déjeuner servi au restaurant « Shan »	7
Figure 4 - Menu « Shan Favourite »	8
Figure 5 - Organigramme de l'organisation actuelle du ViewPoint	46
Figure 6 - Proposition de hiérarchie pour la cuisine	47
Figure 7 - Exemple de boîtes d'archivage	58
Figure 8 - Exemple de « picnic box » à utiliser pour les « outside caterings »	65

Liste des abréviations

Abréviation	Intitulé
ATM	« Automated Teller Machine »
DMC	« Destination Management Company »
FO	« Front office »
F&B	« Food & Beverage »
GM	« General Manager »
MD	« Managing Director »
MME	Maintenance
MMK	Myanmar Kyats
TO	Tour Operateur
USD	Dollar américain
ViewPoint	« ViewPoint Lodge & Fine Cuisines »

Glossaire

Terme	Définition
« Check-in / check-out »	Arrivées / départs de clients
Cottage Suites	Catégorie de chambre la plus élevée au ViewPoint
« Factsheet »	Document présentant l'établissement destiné aux partenaires.
« Front office »	Réception
F&B	Départements du service et de la cuisine
« Guest registration »	Documents d'enregistrement des données des clients à leur arrivée
« Housekeeping »	Département du nettoyage du ViewPoint
Intha / Inn Thar	Style de vie et habitants du lac Inle
Lodge	Communément utilisé au sein de l'entreprise pour parler du ViewPoint
« Manager's house »	Lieu d'habitation du « Managing Director » et des employés étrangers
MMK ou Kyats	Monnaie du Myanmar
Myanmar	Depuis 2007, nom officiel du pays et de ses habitants plus communément appelés Birmanie et birmans. Ces termes sont utilisés en tant qu'équivalents dans ce travail.
« Outside Catering »	Service de repas dans un contexte unique

« Room service »	Service dans les chambres
Shan	Etat de l'est du Myanmar et nom de ses habitants et leur style de vie
« Storekeeping / Storekeeper »	Gestion des stocks, gestionnaire des stocks du ViewPoint
« Staff »	Equipe, employés
Supérieur	Catégorie de chambres meilleure marché du ViewPoint
« Turndown »	Procédure du « housekeeping » de préparation des chambres pour la nuit
ViewPoint	Terme utilisé dans ce travail par mesure de simplification pour parler de l'hôtel et restaurant « ViewPoint Lodge & Fines Cuisines »
« ViewPoint »	Terrasse sur le toit du bâtiment principal avec vue panoramique. Ce lieu a donné son nom à l'établissement.
« Walk in »	Clients potentiels se présentant spontanément à la réception de l'hôtel et demandant une chambre pour le soir même ou le lendemain.
Yangon	Nom officiel de la plus grande ville et du centre économique du Myanmar, plus communément connue sous son ancien nom <i>Rangoon</i> . Les deux noms sont utilisés au même titre dans ce travail.

Introduction

Une entreprise touristique dans un pays en boom touristique est certes une situation avantageuse. Toutefois, cela implique aussi des inconvénients, comme la concurrence croissante. Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il faut alors se faire sa place en visant la pleine satisfaction de la clientèle pour se construire une réputation et une image forte.

Avec une croissance de près de 30 % des arrivées touristiques entre 2011 et 2012 (Ministry of Hotels and Tourism, 2013), et une croissance de 44 % pour la période de janvier à avril 2013 par rapport à la même période en 2012 (Than, Travel, 2013), la Birmanie est définitivement l'un de ces pays en pleine extension touristique. Ce boom concerne presque exclusivement les régions des circuits touristiques classiques qui comportent Yangon, Mandalay, Bagan, la région du lac Inle et la plage de Ngapali. Dans la région du lac Inle, une pénurie de chambres était observable entre janvier et février 2013, mois de haute saison, beaucoup de touristes ayant dû trouver refuge au monastère (Données de l'auteur). Un hôtel dans cette région peu donc à juste titre espérer un avenir prospère. Aux abords de la petite ville de Nyaung Shwe, principale point de départ pour les excursions sur le lac Inle, se trouve le « ViewPoint Lodge & Fine Cuisines » (ViewPoint), dont traite ce travail. Il se trouve ainsi dans un lieu propice. Cependant, pour assurer la pérennité de l'entreprise à moyen et long terme dans cette région touristique stratégique abritant près de 1000 chambres en construction (Boris Granges, « Managing Director » du ViewPoint, 30 mai 2013, communication personnelle), il faut se démarquer de la concurrence et maintenir un certain taux d'occupation même en saison creuse.

Pour cela, il est nécessaire de renforcer les points forts et minimiser ses faiblesses, d'autant plus pour une jeune entreprise telle que le ViewPoint qui a ouvert ses bungalows aux premiers clients en 2011. Avec le savoir-faire du management étranger, l'entreprise bénéficie de nombreux avantages par rapport à la concurrence en mains locales, et la clientèle est d'une manière générale très satisfaite de son séjour. Toutefois, une recherche de qualité permanente sur tous les aspects est primordiale pour garder et renforcer sa place dans un contexte de concurrence croissante. Une analyse détaillée n'avait jusqu'à présent jamais été effectuée pour l'entreprise.

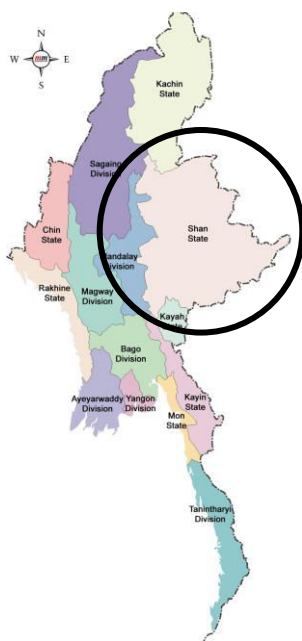
C'est pourquoi ce travail vise à établir une analyse précise de la situation actuelle du ViewPoint afin d'identifier, toutes catégories confondues, les faiblesses principales. Ces analyses servent de base pour mettre en place des mesures d'optimisation adéquates. S'agissant de la première analyse détaillée de l'entreprise, les résultats des recherches étaient difficilement prévisibles. C'est pour cette raison que le travail englobe tous les départements et tout type de mesures pour optimiser la qualité des prestations et des services offerts par le ViewPoint. Afin d'être le plus proche possible de la réalité, les analyses comprennent les observations des clients, l'auteur, du personnel et de la direction. Les mesures ont pour objectif d'optimiser l'organisation au sein de l'entreprise, de renforcer la formation du personnel, et de maximiser la satisfaction de la clientèle.

1 Définition des éléments de l'analyse

Le ViewPoint, se situe dans le village de Nyaung Shwe, dans la région du lac Inle, dans l'Etat Shan (figure 1) à l'est du Myanmar. La figure 2 donne un aperçu de la région du lac Inle et de la situation géographique de Nyaung Shwe par rapport au lac.

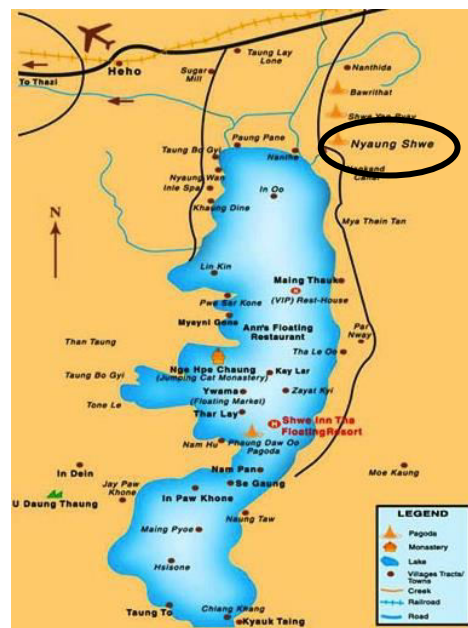
Le lac Inle est l'une des destinations touristiques principales du pays (Lwin & Sharma, 2012). Il fait partie des circuits classiques qui englobent les villes de Yangon et de Mandalay, le site archéologique de Bagan et la plage de Ngapali. Les touristes visitant la région du lac Inle logent soit directement sur le lac, plutôt isolés, soit dans le village de Nyaung Shwe, situé à dix minutes en bateau du lac. En logeant à Nyaung Shwe, les visiteurs découvrent la vie locale et accèdent plus facilement aux sites touristiques environnants.

Figure 1 - Carte du Myanmar



Source : (myanmars.net)

Figure 2 - Carte de la région du lac Inle



Source : (Shwe Inn Tha Floating Resort)

Le ViewPoint se trouve à l'extrémité du village, entouré d'un côté des champs de riz, et de l'autre du canal menant au lac. Un débarcadère se situe à quelques mètres de l'hôtel pour ses clients. Le centre de Nyaung Shwe est joignable à pied en une dizaine de minutes. L'hôtel comporte 24 chambres, deux restaurants et un bar. Les 12 bungalows (deux chambres chacun), sont construits sur pilotis sur un lac artificiel, rappelant ainsi le mode de

construction traditionnel des habitants du lac Inle. Les principaux matériaux de construction utilisés sont locaux, tels que la roche calcaire, la vase et de la paille des rizières.

Le restaurant « Shan » propose de la cuisine locale, alors que le menu du restaurant « Lounge-E » est français. La carte du bar présente un vaste choix de vins pour un pays comme le Myanmar, ainsi que différents cocktails, cafés, thés et jus de fruits.

Le bureau des réservations est basé à Yangon. Son rôle est essentiel : il s'occupe de la gestion des réservations, du marketing direct avec les représentants locaux de Tour Opérateurs (TO) et les Destination Management Companies (DMC), des facturations et de la collection des paiements. Un bureau des réservations à Yangon pour un hôtel situé au lac Inle peut paraître surprenant. Cela s'explique par le système bancaire birman qui n'en est qu'à ses débuts. Seuls quelques établissements acceptent les cartes de crédits. Bien que la situation évolue très rapidement, les birmans accordent difficilement leur confiance aux instituts bancaires. Au moment de la rédaction de ce travail, la plupart des paiements se font en liquide. (Haquet, 2012) L'argent est gardé dans les coffres-forts des bureaux. Les TO et DMC avec lesquels le ViewPoint travaille en Birmanie étant basés à Yangon, le bureau des réservations sur place est primordial pour la collection de l'argent. Les échéances des factures n'étant pas toujours respectées, les employés peuvent aisément se rendre en personne chez les partenaires pour récupérer la somme due, en liquide. Avec un nombre d'arrivées touristiques augmentant rapidement (Ministry of Hotels and Tourism, 2013), ce système est d'autant plus utile. Les TO et DMC n'étaient pas prêts pour une augmentation si rapide du nombre de touristes. Leur organisation n'est pas encore adaptée, et leur problème principal est de réceptionner l'argent de leurs partenaires internationaux, car les transferts internationaux sont très compliqués et chers. Cette organisation ainsi que le manque de préparation à une augmentation marquée du tourisme créent souvent des retards de paiements. Disposer de personnel sur place pour collecter l'argent est donc indispensable pour la pérennité de l'entreprise. (B. Granges, CP, 8 mai 2013)

Toutefois, des changements sont en cours. Depuis quelques mois, certaines banques privées sont autorisées à prendre des cartes de crédit et des « Automated Teller Machines » (ATM), acceptant les cartes de crédit Visa et Mastercard, commencent à être installés.

Cependant, ces appareils ne fonctionnent pas toujours et le montant des commissions est très variable. (Stevens, 2013)

1.1 Restaurant « Shan »

Le « Shan » est le restaurant principal du ViewPoint. Il fait partie des meilleurs de Nyaung Shwe, voire de la région du lac Inle. Selon le Routard 2012, il est « assurément le meilleur de Nyaungshwe (...) un régal pour les papilles et pour les yeux ! C'est même un de nos meilleurs souvenirs culinaires en Birmanie (...) » (Gloaguen, 2012, p. 178) et « Nyaungshwe's most ambitious restaurant » d'après le « Lonely planet » (Allen, Smith, & Smith, 2011, p. 183).

Il accueille les clients de la Lodge ainsi que des clients externes dès 6h00 du matin pour le petit-déjeuner, de type continental. Celui-ci est servi directement à table sur une copie miniature des bateaux traditionnels du lac Inle comme sur la figure 3, sur laquelle sont présentés fromages et charcuteries, accompagnés de pain fait maison, d'une soupe Shan ou birmane et d'œufs.

Figure 2 - Petit-déjeuner servi au restaurant « Shan »



Source : Données de l'auteur

Pour le dîner ou le souper, quatre menus sont proposés : « Shan Discovery », « Shan Favourite », « Shan Vegetarian » et « Shan BBQ ». Les trois premiers se présentent sous forme de tapas, donc de petites portions, permettant un aperçu de la variété de la cuisine Shan en une fois. Il s'agit d'une cuisine locale affinée et modernisée, surtout au niveau de la présentation : la majorité des plats sont servis sur les mêmes bateaux miniatures que le petit-déjeuner et sont ornés de décorations telles que piments, fleurs et bouquets de salade.

Figure 3 - Menu « Shan Favourite »



Source : Données de l'auteur

Les deux départements essentiels au bon fonctionnement du « Shan » sont le service, avec 15 employés, et la cuisine avec 19 employés. Ils doivent être coordonnés pour que le résultat soit satisfaisant, car le client perçoit son expérience comme un tout.

1.2 Espace bar et « Lounge-E »

Le bar se compose de différents espaces : intérieur, extérieur, véranda, et sur le toit avec une vue panoramique sur le village et les alentours, d'où le nom de l'établissement « ViewPoint ». C'est un espace essentiel car il accueille les clients arrivant à l'hôtel. Le but est un accueil plus familial et personnalisé. Les clients sont invités à prendre place sur les canapés et commander la boisson de leur choix, pendant que leurs bagages sont emmenés en chambre. Le personnel de la réception se déplace alors vers eux pour leur souhaiter la bienvenue et recueillir les documents nécessaires à la procédure de « check-in ».

La carte du restaurant « Lounge-E » propose de la cuisine française traditionnelle. Elle est destinée avant tout à la clientèle de l'hôtel qui se réjouit parfois d'un changement de la cuisine birmane ou asiatique. Avec des mets tels que salade niçoise ou carpaccio de thon blanc, le « Lounge-E » se démarque des autres cuisines occidentales de la région qui se contentent généralement de pizzas, pâtes ou hamburgers. Il représente plus un service qu'un centre de revenus de l'hôtel ; il offre une diversification et un choix culinaire supplémentaire en parallèle du « Shan ».

Le menu du « room service » est aussi composé de mets occidentaux et locaux, avec des sandwichs chauds (paninis, croque-monsieurs, hamburgers, etc.), des sandwichs froids et une sélection asiatique. Ce service ainsi que celui de l'espace bar et « Lounge-E » est partagé entre le personnel du bar et du restaurant « Shan », selon les disponibilités et les commandes.

1.3 Comptabilité et responsable des stocks

Ces deux départements sont traités ensemble car chacun est géré par une unique employée. La comptable s'occupe du rapport journalier de caisse présentant la situation bancaire, du tri des factures opérationnelles, du classement et l'archivage des paiements. Elle prépare également à titre bimensuel la documentation de facturation des agences, le journal de caisse et de la situation du compte bancaire de Nyaung Shwe. Ses autres fonctions comprennent le paiement en liquide des factures opérationnelles de prestations ainsi que leur contrôle (chauffeurs pour les clients, achats de marchandise, etc.), le paiement des salaires après l'aval du management, tout comme l'établissement des pertes et profits mensuels.

Cette dernière fonction présente des obstacles spécifiques au Myanmar. En effet, les comptes et paiements à gérer sont de devises différentes (dollar américain (USD) et kyat (MMK)), et le système de gestion des taux de change est difficile et compliqué dans le pays malgré la récente régularisation des taux. Il existe jusqu'à dix taux pour changer des USD en MMK en fonction du montant, de la qualité du billet, de sa valeur et de son année de mise en circulation. (Haquet, 2012) Malgré cette difficulté apparente, une évolution est en cours car avant avril 2012, il était impensable de changer de l'argent à la banque : le taux officiel de la banque était en moyenne de 6.50 MMK pour un USD, tandis que le taux du marché noir avoisinait les 850 MMK. (Today in Myanmar, 2009)

Malgré cette régularisation des taux de change, le système reste relativement instable. Le marché noir existe toujours et peut avoir des taux compétitifs à ceux des banques. Il profite aussi de la fermeture des banques durant les nombreux jours fériés (environ 25 jours par année) (Q++ Studio). Puis, la même banque peut offrir un taux différent selon sa situation, et le taux de Rangoon n'est pas forcément le même que celui de Nyaung Shwe. Changer et transférer de l'argent reste donc difficile et compliqué à contrôler.

Cela engendre souvent une incompréhension de la part de la clientèle souhaitant changer ses devises au ViewPoint, car elle peut trouver le taux de change de l'hôtel prohibitif, celui-ci étant basé sur un taux moyen. Dans ces cas, la communication avec le client est importante. Au final, il comprend en général que la différence est minime, en lui expliquant que le taux

utilisé est une moyenne des taux de la banque et en lui rappelant qu'un taux à 900 au lieu de 850 MMK ne représente qu'une différence de cinq cents par dollar.

Par ailleurs, la comptable de Nyaung Shwe collabore beaucoup avec le bureau de Yangon pour s'accorder sur les comptes, puisque ce dernier s'occupe de collecter l'argent auprès des partenaires sur place.

La responsable des stocks collecte les demandes d'achats des chefs de département. Sur la base de celles-ci, elle crée un ordre d'achat « Food & Beverage » (F&B) ou « hôtel » qui doit être validé par le « General Manager » (GM). Elle se charge ensuite de réceptionner et de vérifier les commandes. En outre, elle contrôle les stocks en recensant les entrées et sorties de stocks et vérifie les stocks du moment par l'inventaire. Comme rôle annexe, elle assiste la comptable dans certaines tâches en comblant des lacunes, telles que l'anglais.

1.4 Réception

La réception –ou « front office » (FO)- est constitué de trois employés. D'une part, les tâches sont d'ordre administratif et organisationnel comprenant :

- Le « daily activity report » : tableaux récapitulatifs avec les chambres occupées du jour, les arrivées et départs, ainsi que les réservations du restaurant et des « outside caterings », basé sur les plannings et réservations du bureau de Yangon.
- Le « room sales report » : revenus quotidiens des chambres, comprenant le prix de la chambre, les consommations F&B et les services tels que massages.
- Les documents pour le bureau des immigrations : les étrangers séjournant au ViewPoint doivent être déclarés au bureau de l'immigration pour la taxation.
- L'ajustement du planning et le traitement des réservations en ligne de dernière minute lorsque le bureau de Yangon est fermé.

D'autre part, elles sont d'ordre relationnel avec la clientèle par:

- La gestion des « check-in » et « check-out ».
- L'organisation des journées des clients dans la région (réservation du bateau, location de vélos, etc.) en leur remettant des cartes et des explications précises.
- La confirmation des billets d'avion (nécessaire au Myanmar).

- Le téléphone.
- La communication et coordination avec le « housekeeping » pour indiquer les chambres prêtes, le temps d'attente pour une chambre, etc.
- La communication avec la maintenance (MME) pour remédier aux irrégularités relevées par les clients.
- La communication avec le service et la cuisine pour les « room services » et les réservations de dernière minute.
- La gestion de la clientèle : remarques, questions, informations, etc.

Ce département a donc un rôle central, faisant office d'intermédiaire entre les clients et les départements, selon les demandes et les situations. Un client satisfait ou insatisfait se rendra en premier lieu à la réception.

1.5 « Housekeeping »

Outre les tâches classiques de nettoyage et d'entretien des chambres, les femmes de chambre du ViewPoint changent la glace du minibar écologique de chaque chambre, s'assurent du plein des produits naturels à disposition, interviennent lors de problèmes de climatisation, de coffre-fort, de portes de balcons, avertissent la maintenance lors de problèmes dans la chambre et contrôlent la remise de la lessive des clients à temps.

Les employées de ce département sont polyvalentes. Elles apportent les bagages en chambre et les jours de haute fréquentation, elles aident le service au restaurant « Shan ».

1.6 Maintenance et jardin

Le travail de la maintenance se divise en tâches routinières et en tâches adaptatives aux situations qui surviennent. Les tâches quotidiennes consistent à contrôler l'eau potable et le fonctionnement de l'équipement du traitement des eaux usées à suivre sur la base d'une fiche technique, contrôler le générateur électrique et changer les ampoules. Dans le cadre mensuel, le département s'occupe de la décalcification des chauffe eau, la maintenance du générateur et le nettoyage des stocks d'eau potable. La Lodge étant construite essentiellement en bois, un matériel vivant, un important travail de charpentier doit être déployé en permanence, que ce soit l'ajustement des portes, le traitement à l'huile de teck

des terrasses et parquets, le traitement des bois de charpentes, des toitures en bambou, ou la maintenance des chemins sur pilotis qui mènent aux bungalows.

Puis, selon les nécessités, les employés de la maintenance réparent de possibles avaries en plomberie ou en électricité, rénovent les bungalows, appliquent les sprays anti-insectes et entretiennent le matériel tel que les meubles ou les vélos.

Le chef de partie des jardiniers étant mécanicien de formation, il est d'un grand soutien à la maintenance. Cela explique le traitement de ces départements sous le même chapitre. C'est l'un des rares employés à vivre sur le site. Il prend soin quotidiennement du potager avec différents légumes, herbes et fruits pour la cuisine. Le département arrose les murs d'orchidées et la flore. Leur rôle est de constamment embellir la Lodge. Ils maintiennent également le niveau d'eau du lac artificiel, avec comme objectif un biotope pour assurer la qualité de l'eau. Poissons, plantes aquatiques, tortues et canards y vivent déjà.

Les jardiniers préservent également les environs de la Lodge en dehors du périmètre car la gestion des déchets est inexistante dans la région. La population indigène n'est pour le moment pas sensibilisée à cette problématique : les déchets sont jetés partout sans aucun tri. (B. Granges, CP, 8 mai 2013)

1.7 Buanderie

Les trois employées de la buanderie lavent les draps, linges, serviettes, nappes de tables de tout l'hôtel et s'occupent de la lessive des clients, en six ou 24 heures. En cas de besoin, elles aident le « housekeeping ». Il faut relever la taille sous dimensionnée du local de buanderie par rapport à la taille de l'hôtel. Au départ, ce lieu était prévu pour le stockage, et les tâches de la buanderie étaient en sous-traitance chez un autre hôtel. À cause des mauvaises performances de celui-ci et de sa malveillance, la solution actuelle a été mise en place. (B. Granges, CP, 8 mai 2013)

1.8 Services

Bien que l'établissement fasse en général uniquement office d'intermédiaire, le client perçoit les services proposés comme part entière de son expérience à la Lodge. Il est donc

important de s'intéresser également aux forces et faiblesses des différents services proposés.

1.8.1 Massages

Ce service est sous-traité. Les masseuses sont appelées sur demande et se rendent dans les chambres. Trois massages birmans sont au choix. Ce service est fréquemment utilisé par la clientèle et l'hôtel prend une commission de 66%.

1.8.2 « Outside catering »

Ces services sont liés aux départements F&B et suscitent une forte demande, particulièrement en haute saison. Le travail est réalisé par le « staff » de la cuisine et du service. Le but est d'offrir à la clientèle une expérience unique et mémorable dans la région du lac Inle. Les expériences proposées sont les suivantes :

- « Lunch on boat » : repas de midi sur un bateau traditionnel du lac transformé en restaurant équipé. Le bateau part du débarcadère de l'hôtel pour se rendre et amarrer dans une zone calme du lac. Les clients sont assis à une table sur le bateau du service. Leur menu est préparé sur un bateau de cuisine amarré à côté du leur et un bateau toilettes se trouve à proximité.
- « Intha House » : la maison se situe dans un village isolé des touristes, sur les abords du lac. Un menu shan est préparé pour les clients dans la cuisine de cette maison traditionnelle du peuple Inn Thar, nom donné aux habitants du lac Inle.
- « Cooking class » : le matin, un chef de cuisine se rend au marché avec les clients, où il leur montre, explique et achète les ingrédients qui serviront à concocter le repas. La classe a lieu sur le « ViewPoint », la terrasse du toit du bâtiment principal. Les chefs de cuisines expliquent les différentes étapes et font participer les clients.
- « Shan picnic » : il est organisé dans une forêt de bambou de l'un des villages du bord du lac. Le pique-nique luxueux est servi dans un décor de couleurs, sur de petites tables avec couverts, et les clients sont assis sur des coussins.

- « Traditional intha house dinner » : l'apéritif est servi durant le coucher du soleil, sur l'ancien débarcadère du village de Maing Thauk. Ensuite, un barbecue Shan est préparé dans une maison locale traditionnelle.
- « Bamboo box picnic » : ce repas est présenté dans du bambou frais, qui est un matériel isolant. Ainsi, les plats, autant chauds que froids, gardent leur température pour une durée d'environ quatre heures.

(Granges, 2013)

1.8.3 Prestations touristiques

Les employés du FO ont toujours vécu à Nyaung Shwe ou dans les environs. Ils ont donc de très bonnes connaissances sur la région pour donner des explications détaillées aux clients. Sur demande, ils organisent des journées sur mesure avec des conseils personnalisés. Comme mentionné précédemment, la plupart des services sont sous-traités. Ils comportent des excursions en bateau privé sur le lac avec chauffeur, des transferts à l'aéroport, des guides pour les randonnées ou les tours en bateaux, des tours en canoë dans les villages environnants, les « outside caterings » ou encore des découvertes de la région en VTT.

1.9 Sécurité

Il y a un gardien de jour, un autre de nuit. Ils contrôlent toutes les entrées et sorties du périmètre, tant au niveau des horaires des employés que de l'arrivée de matériel ou de marchandise. Le gardien de nuit s'occupe également des réveils téléphoniques requis avant 6h00, heure d'ouverture de la réception. Ils jouent surtout un rôle par leur présence, la criminalité et le vol étant rares à Nyaung Shwe (Données de l'auteur).

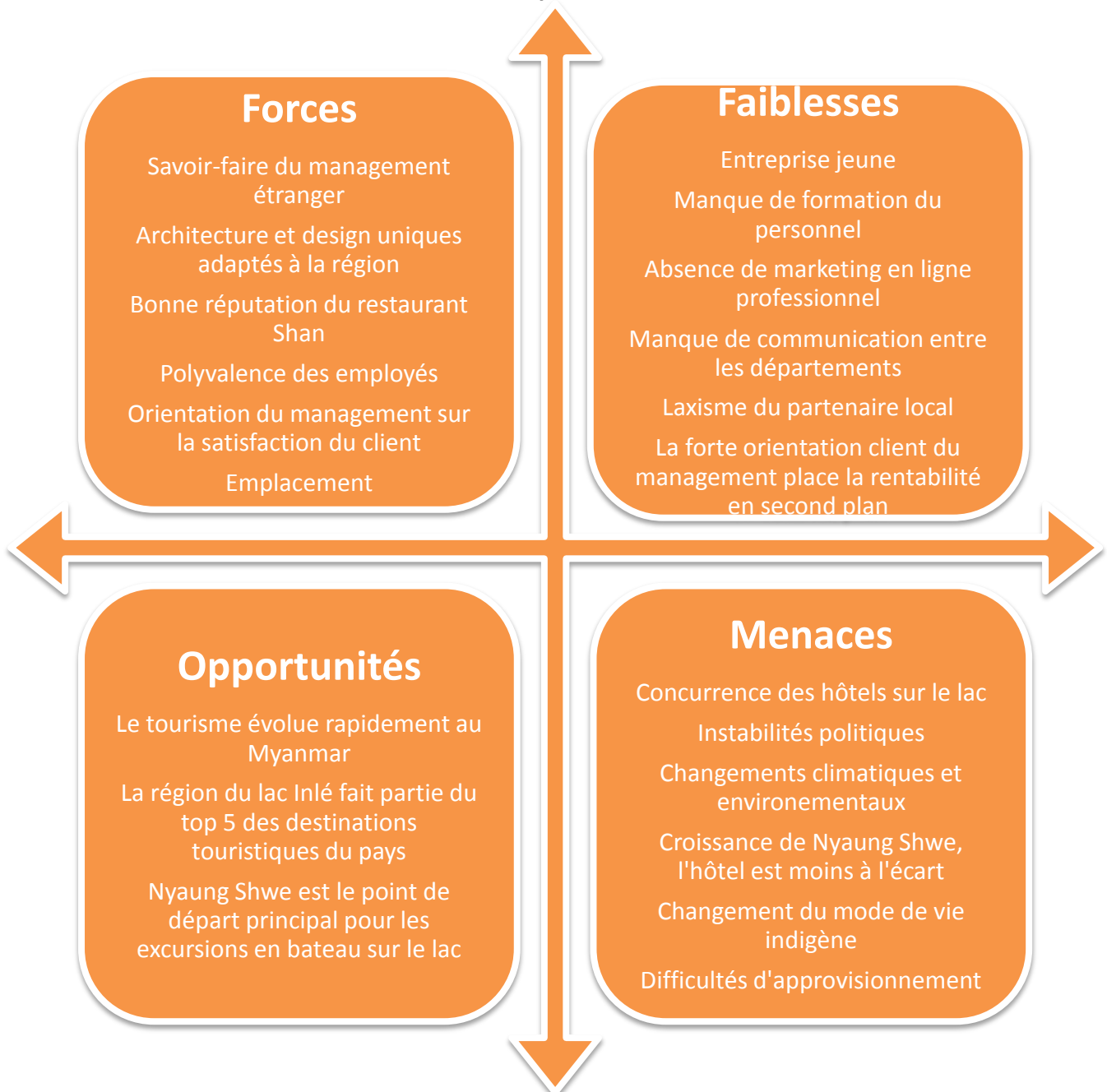
2 Analyse de la situation actuelle

Le ViewPoint est une entreprise jeune dans un pays en boom touristique (Ministry of Hotels and Tourism, 2013) avec les avantages et désavantages que cela implique.

L'analyse SWOT du chapitre 2.1 résume les facteurs internes et environnants qui définissent l'établissement. Ils sont suivis d'explications plus précises. Les sous-chapitres ultérieurs détaillent la situation par département. Pour cela, plusieurs aspects sont considérés. Premièrement, des observations personnelles de l'auteur, ayant intégré chaque département pour une durée minimum d'une journée. Deuxièmement, les opinions des clients avec d'une part, les commentaires en ligne (« Trip Advisor » et « Agoda »), d'autre part, les résultats d'un questionnaire de satisfaction mené durant la présence de l'auteur dans l'établissement, puis des commentaires directs issus de discussions ou remarques de la clientèle à l'hôtel. Pour finir, d'autres analyses émanent d'observations de l'auteur au jour le jour et d'échanges avec ses collègues de travail sont présentées.

2.1 Analyse SWOT

Tableau 1 - Analyse SWOT du ViewPoint



Source : Données de l'auteur

2.1.1 Forces

- Savoir-faire du management étranger : le management dispose d'une formation supérieure et d'expérience acquises à l'étranger.
- Architecture et design uniques adaptés à la région : les bungalows sont construits sur un lac artificiel, sur pilotis, rappelant le mode de vie et de construction des villages du lac Inle. Les matériaux de construction utilisés sont locaux et écologiques (roche calcaire, vase, paille et bois) qui de plus sont des isolants sonores et thermiques.
- Bonne réputation du restaurant « Shan » : voir résumé des commentaires en ligne des chapitres 2.3 et 2.4.
- Polyvalence des employés : voir description des départements, chapitre 1.
- Orientation du management sur la satisfaction client: par son jeune âge, le management axe sa stratégie sur la satisfaction du client avant tout, afin de construire une image et une réputation solides. (B. Granges, MD, CP, 8 mai 2013)
- Emplacement : l'établissement est proche de la vie locale et du lac tout en bénéficiant du calme des abords de Nyaung Shwe. L'embarcadère situé devant l'hôtel permet de rejoindre le lac en dix minutes de pirogue.

2.1.2 Faiblesses

- Entreprise jeune : les bungalows ont accueilli les premiers clients en 2011.
- Manque de formation du personnel : il est relativement simple de trouver et d'engager de la main d'œuvre. Elle est cependant souvent peu, voire pas qualifiée, particulièrement dans la région du lac Inle. En 2011, 15% de la population birmane en âge d'éducation tertiaire effectuait une telle formation, sachant que les plus grandes universités se trouvent à Mandalay et Yangon, relativement loin de l'Etat Shan. À titre de comparaison, le même taux était de 58% en France pour la même année (UNESCO institute for statistics, 2012).

Puis, l'entreprise étant majoritairement en mains européennes (cinq des six actionnaires), le décalage entre les manières de travailler occidentales et birmanes se remarque. Le rythme de travail des birmans et leurs motivations sont différents de ceux des européens, de même que leur manière de penser et d'agir. Bien qu'ils effectuent leur travail, ils se limitent généralement aux tâches qui leur sont attribuées. Leur flexibilité, leur motivation et leur esprit d'initiative sont souvent restreints comparé à ce que l'on connaît en Europe.

- Manque de communication entre les départements : il arrive, par exemple, que la lessive de clients prête ne soit pas amenée en chambre par le « housekeeping », que le service ne soit pas informé d'une réservation du restaurant annulée à la réception, ou encore que du nouveau matériel arrive sans que la sécurité et/ou la gestionnaire des stocks n'en informe(nt) les destinataires et donc que ce matériel reste attendu ou recherché.
- Laxisme du partenaire local : le partenaire local occupe la fonction de GM. Il est donc théoriquement responsable de l'efficacité, de la productivité et des bons résultats de l'entreprise, de la gestion des différents départements, d'un environnement de travail optimal et de la satisfaction des clients (The hospitality E-magazine). Or, il s'intéresse peu à la clientèle et a tendance à fuir les problèmes. Il est peu discipliné, ce qui représente un obstacle et un mauvais exemple pour la discipline et la motivation des employés. Une responsabilité d'autant plus importante repose ainsi sur le MD.
- La forte orientation client du management place la rentabilité en second plan: les chiffres budgétés ne sont pas toujours atteints, malgré un taux d'occupation plus élevé que prévu dans le budget (Granges Boris, 2013).

2.1.3 Opportunités

- Le tourisme évolue rapidement au Myanmar : dépassant le million, les arrivées touristiques ont augmenté de 45% depuis 2008. Une nouvelle croissance de 30% est prévue pour 2013 (Ministry of Hotels and Tourism, 2013) (Than, Lifestyle, 2013).

- La région du lac Inle fait partie du top cinq des destinations touristiques du pays : tous les circuits classiques du pays l'intègrent (Allen, Smith, & Smith, 2011).
- Nyaung Shwe est le lieu de départ principal pour le départ des excursions en bateau sur le lac.

2.1.4 Menaces

- Concurrence des hôtels sur le lac : plusieurs hôtels de standards et de prix comparables sont situés directement sur le lac (Agoda).
- Conflits ethniques: le pays regroupe environ 135 ethnies et des conflits armés perdurent dans le pays : « The Union of Burma is one of the most ethnically diverse countries in Asia, which continues to suffer one of the longest internal ethnic armed conflicts in modern times. » (Sakhong, 2012) Ces conflits peuvent rapidement devenir hors de contrôle. Par exemple, en mars 2013, les affrontements ont causé des dizaines de morts et des milliers de sans-abris dans la ville de Meiktila (The Associated Press, 2013).
- Instabilité politique : la Birmanie est en transition démocratique depuis 2011, année de l'ouverture du pays avec le premier gouvernement élu en 50 ans. Malgré cela, la junte militaire a gardé un rôle influent sur le pays, avec notamment une constitution leur réservant un quart des sièges du parlement. Cela leur donne le pouvoir de veto (Kinetz, 2013). À ce jour, l'avenir politique du pays reste donc incertain.
- Changements climatiques et environnementaux : avec un écosystème déjà en danger, l'arrivée de nombreux touristes accélère les dommages sur la faune et la flore du lac Inle, mettant ainsi en péril l'existence même du lac dans l'avenir. Les causes principales sont les bateaux à moteur. Ils rejettent du diesel, menaçant l'eau potable déjà polluée par les pesticides des fermiers, et créent des vagues à répétition qui détruisent les célèbres jardins flottants (Sandford, 2013). Les températures élevées des dernières années ont également fait reculer le niveau de l'eau du lac, atteignant des niveaux extraordinairement bas (Myat, 2010). Certains spécialistes prédisent la disparition du lac d'ici quelques dizaines d'années (Pichon, 2013). Cela

mettrait un terme au tourisme dans la région et donc à la venue de clients au ViewPoint.

- Croissance de Nyaung Shwe : l'hôtel est moins à l'écart. Avec les nombreuses constructions en cours à Nyaung Shwe, le ViewPoint se trouve de moins en moins au calme, aux abords du village. Cela crée de plus en plus de nuisances sonores.
- Changement du mode de vie indigène : les jeunes s'éloignent peu à peu des traditions. Quelques années auparavant, une personne vêtue différemment qu'en longyi (« jupe » traditionnelle) était rare, alors qu'aujourd'hui cela est courant (B. Granges, MD du ViewPoint, CP, 20 avril 2013).
- Difficultés d'approvisionnement: Nyaung Shwe est un lieu compliqué pour l'approvisionnement. Une partie de l'équipement, des meubles et de denrées alimentaires sont introuvables dans la région. Ko Zaw, le GM, peut procurer certains éléments à la capitale de l'Etat Shan, Taunggyi et bénéficie de nombreux contacts aidant à la recherche de ces biens. Le bureau de Yangon est également d'une grande aide en fournissant et envoyant diverses nécessités par bus.

2.2 Analyses par départements

Afin de bien comprendre le mode de fonctionnement et de travail des différents départements, pour pouvoir ensuite proposer des mesures adéquates, l'auteur leur a accordé du temps d'observation et de participation. Ce temps varie selon les départements. Parfois, une journée était suffisante, alors que pour la cuisine et le service, plusieurs jours ont été nécessaires. Cela s'explique notamment par le nombre d'employés plus important, les différentes tranches horaires et le grand nombre de clients touchés directement par leur manière de travailler. Tout ce qui se démarquait, de manière positive ou négative, a été noté durant les journées d'observation de l'auteur et retranscrit ci-dessous. Les informations sont présentées sous forme de tableau pour des raisons de clarté. Toutes les données proviennent des observations de l'auteur.

2.2.1 Service

Organisation

Petit-déjeuner :

Les tables et le sol n'ont pas été nettoyés depuis la veille.

Les jus de fruit frais sont préparés entre 5h00 et 6h00. Ensuite le fruit se sépare de l'eau. Cela ne donne pas une apparence appétissante.

Les tables utilisées ne sont pas toujours débarrassées dans l'immédiat, ni préparées pour les clients suivants, bien que les employés ne soient pas occupés.

Le personnel propose de resservir du café au client alors qu'il avait du thé.

Des œufs sont apportés à la mauvaise table. Une table où les clients avaient déjà fini de manger.

Un amas de serveurs se trouve en cuisine à discuter, ce qui signifie qu'ils sont absents du restaurant pour les clients.

La majorité des tables ne sont pas prêtes, alors que l'équipe du soir devrait s'occuper de la mise en place. Cela empêche les serveurs du matin de se vouer à leurs tâches, comme préparer le thé.

Dîner et souper :

Les employés sont attentifs à la clientèle lorsque le chef de service est présent.

Les employés mangent durant le service, parfois cachés derrière les comptoirs. Ainsi, ils ne voient pas les clients, qui doivent parfois se lever pour poser leur question ou pour régler l'addition.

Formation

Petit-déjeuner :

Attitude : le manque d'attention envers la clientèle est marquant. Les serveurs tournent le dos ou discutent en cuisine, sans être occupés.

Des clients remarquent à haute voix que cela se voit clairement que l'une des employées est en formation. (Elle traîne les pieds, travaille lentement, mâche un chewing-gum et ne sourit pas). Or, elle n'est pas en formation.

Dîner et souper :

La carte des vins offre un vaste choix. Toutefois, peu d'employés du service savent conseiller la clientèle et ne reconnaissent pas un vin qui ne peut pas être servi.

Matériel	Pour le nettoyage, les employés utilisent les serviettes oranges, prévues pour les clients.
Autre	<p>Pertes de nourriture (soupes servies d'office).</p> <p><u>Le petit-déjeuner test de l'auteur :</u></p> <p>Il doit demander deux fois pour obtenir du thé. Lorsqu'il en redemande, il est informé qu'il n'y en a plus. Pourtant, il y a toujours des feuilles de thé et de l'eau chaude en cuisine.</p> <p>Le panier de pain est servi alors que ni couverts, ni assiette ne sont encore sur la table.</p> <p>Il manque le set de sel-poivre-piment sec sur certaines tables, des moucherons et saletés se trouvent dans plusieurs sets.</p> <p>La musique n'est allumée que lorsque cela est demandé aux employés.</p> <p>Procédure habituelle : offrir des œufs, une soupe et un jus de fruit. Les œufs et le jus de fruits n'ont été apportés qu'après demande.</p> <p>La majorité du staff est incapable de comprendre ses questions ou d'informer sur : le type de soupe, la composition du jus de fruit, le type de fromage, le type de pain, etc.</p> <p>Lorsqu'une seconde personne le rejoint à table, le plateau n'est pas adapté à une deuxième personne, elle doit se servir dans son petit-déjeuner.</p>

2.2.2 Cuisine

Organisation	<p><u>Petit-déjeuner :</u></p> <p>Les restes de nourriture de l'équipe du soir sont là.</p> <p>Chacun rempli des fonctions précises. À 6h00, tout est prêt pour les premiers clients.</p> <p>Les fruits sont coupés sur la même planche que les oignons, ce qui se répercute sur le goût.</p> <p>Les employés mangent durant le service.</p>
Formation	<p>Très belle présentation des plats : la nourriture Shan est disposée sur les bateaux. Les plats européens et les desserts sont minutieusement préparés et présentés.</p>
Matériel	<p>Les fours ne sont pas adaptés, tant par leur taille que par leur qualité, à un restaurant avec des plats aussi variés et produisant son propre pain tous les jours.</p> <p>Absence de chambre froide.</p> <p>Seulement trois plaques de cuisine.</p> <p>Absence de lave-vaisselle.</p>
Autre	<p>Manque d'hygiène : absence de savon dans les toilettes du personnel et dans la cuisine. La préparation des plats se fait à la main.</p>

2.2.3 Bar et « Lounge-E »

Organisation	<p>Le service est lent car il n'est pas organisé pour les commandes. Par exemple, pour un café et un thé, il serait préférable d'allumer la bouilloire de thé avant de faire le café, puisque c'est ce qui prend le plus de temps.</p> <p>La place est limitée derrière le bar. S'il y a plus d'une personne, cela devient très serré.</p> <p>Pas de <i>captain orders</i> pour les boissons de bienvenue ou les boissons du staff : comment le stock est-il contrôlé ?</p>
Formation	<p>Il y a des problèmes de communication entre les employés et la clientèle dus aux connaissances d'anglais limitées du personnel. Parfois cela semble impoli.</p>
Matériel	<p>Le matériel n'est pas le plus évolué mais l'équipement adéquat est difficile à trouver en Birmanie (machine à café, machine à glaçons, machine à glace pilée, mousse de lait, réfrigérateur,...)</p>
Autre	<p>Le bar joue également le rôle d'accueil de la clientèle, aussi bien de l'hôtel que du restaurant. L'accueil est très différent selon la personne au bar.</p> <p>Le cadre du bar est très agréable, accueillant et confortable. On s'y sent à l'aise, et en hiver le feu de la cheminée est allumé.</p>

2.2.4 Comptabilité et gestion des stocks

Organisation	<p>Les horaires de travail ne sont pas respectés.</p> <p>Le rangement du bureau est négligé.</p>
---------------------	--

	<p><u>Comptabilité :</u> Manque de structure : la comptable passe d'une tâche à une autre.</p> <p><u>Gestion des stocks :</u> Manque de contrôle des coûts : la gestionnaire ne connaît pas le montant et la quantité des commandes précédentes.</p> <p>Manque de communication avec les autres départements. Par exemple : des pièces commandées sont déposées à leur arrivée dans la pièce de stockage, sans que personne ne soit averti.</p> <p>Le stock n'est pas vérifié tous les jours.</p> <p>La gestionnaire ne tient pas d'inventaire précis, elle travaille au jour le jour avec peu de contrôle.</p> <p>Parfois, les commandes sont passées uniquement au moment où l'on se rend compte que le stock est vide.</p>
Formation	<p><u>Comptabilité :</u> Travail lent.</p> <p>Manque de qualifications.</p> <p><u>Gestion des stocks :</u> Aide la comptabilité.</p>
Matériel	<p>Pas d'équipement / d'organisation pour des archives.</p>
Autre	<p>Employées de confiance pour la gestion de l'argent de l'établissement.</p>

2.2.5 « Front office »

Organisation	<p>Les employés répondent au téléphone même lorsqu'ils sont occupés avec un client.</p> <p>Les employés ne voient pas les clients depuis le bureau et il n'y a pas de sonnette ou autre.</p> <p>La manière de vendre les chambres aux « walk in » est aléatoire.</p> <p>Horaires : les deux tranches horaires (6h00 – 16h00 et 13h30 – 23h00) se coupent l'après-midi, alors que c'est le moment le moins occupé. Les heures les plus chargées sont entre 8h00 et 10h00 et 17h00 et 19h00.</p>
Formation	<p>Certaines demandes de clients ne sont pas comprises à cause de la langue et les réponses parfois peu claires.</p> <p>Très bonnes connaissances et conseils du staff sur la région et très bonne organisation des excursions.</p>
Matériel	<p>Les « guest registrations » sont des formulaires remplis à la main.</p> <p>Le système de facturation se fait à la main.</p>
Autre	<p>Pas assez de staff en haute saison.</p> <p>La manière d'accueillir est particulière car la première chose que le client voit est le bar, pas la réception.</p> <p>Lorsque plusieurs clients arrivent en même temps, l'équipe a parfois du mal à les gérer efficacement.</p> <p>Lorsque des clients ne font pas le check-out à l'heure limite prévue, les employés ne savent pas que faire.</p>

2.2.6 « Housekeeping »

Propreté

Une partie du nettoyage est négligée, telle que certaines parties de l'armoire (les tiroirs, le dessus), les étagères d'art, le meuble du minibar, le couteau à fruits, le bord des fenêtres et les vitres, les chaises et tables de balcon, les bouilloires, le tapis devant la porte d'entrée, le travers de lit ou encore le changement du papier Shan des corbeilles à papier.

La corbeille à papier n'est pas systématiquement vidée.

Les femmes de ménage marchent sur le sol avec les pieds nus après l'avoir lavé.

Les WC d'une des chambre n'est pas propre.

Organisation

Chacune sait ce qu'elle doit faire.

Bonne communication avec le FO.

Il n'y a pas de moyen de communication formel avec la maintenance pour les travaux à effectuer.

Les oublis, tels que les boîtes de cosmétiques non remplies, le minibar incomplet ou même absent, les moustiquaires non installées, l'eau du climatiseur pas remplie, sont fréquents.

Les politiques de serviettes de bain et pour les fruits frais semblent aléatoires.

Leur horaire débute à 8h00, heure où elles vont toutes prendre le petit-déjeuner ensemble.

Pour les clients qui restent plus d'une nuit, les draps sont retournés.

Formation	D'une manière générale, leur travail semble efficace.
Matériel	<p>Parfois elles ne savent pas l'utiliser correctement. Par exemple, elles aspirent de l'eau avec l'aspirateur et commencent au milieu de la pièce.</p> <p>Les serpillères ne sont pas utilisées, le sol est nettoyé à la main.</p> <p>La glace est en grande partie fondue à l'arrivée en chambre. Elle est transportée dans une boîte en plastique au lieu des boîtes isolantes.</p> <p>Le vidage de la glace du minibar se fait parfois avec les verres du restaurant. Pourtant, une pompe est prévue pour cela.</p>
Autre	<p>Elles ne mettent plus de fleurs.</p> <p>Des moustiques se trouvent dans les lampes au plafond.</p> <p>Une porte ne se ferme pas bien : elles n'informent personne.</p> <p>Elles aident pour les bagages lors de <i>check-in</i> et de <i>check-out</i>.</p> <p>Elles règlent certains problèmes en chambre (coffre-fort bloqué, porte de balcon difficile à ouvrir,...).</p>

2.2.7 Maintenance et jardin

Organisation	Manque de suivi et de contrôle : les ordres sont donnés sans logique, sans organisation, sans délais, tandis que le contrôle
---------------------	--

	est souvent oublié.
Formation	Bricolage : une réparation entraîne parfois un autre dysfonctionnement. Difficulté à trouver du personnel qualifié.
Matériel	Les pièces et le matériel de remplacement sont compliqués à obtenir, il faut souvent les faire venir de Yangon ou de l'étranger.
Autre	Le tri des déchets est quasi inexistant malgré le caractère écologique de la Lodge.

2.2.8 Buanderie

Organisation	Parfois, il y a un manque de communication avec le « housekeeping » : les vêtements sont prêts mais pas rapportés en chambre, entraînant des questionnements des clients. Il arrive que des lessives des clients soient mélangées.
Formation	Difficile car dans la région, les populations ne lavent pas de la même manière et ne repassent pas.
Matériel	Les employées bénéficient de tout le nécessaire pour effectuer leur travail efficacement.
Autre	L'entente est difficile entre les trois employées, avec un groupe de deux contre une. Leurs absences pour une tâche brève sont parfois étonnamment longues.

2.2.9 Services

Massage	<p>Le temps est à surveiller : parfois la durée est plus courte que prévue.</p> <p>La disponibilité des masseuses est quasi totale.</p>
Outside Catering	<p>Ces événements demandent une grande organisation et préparation de la part de la cuisine et du service.</p> <p>Ils remportent beaucoup de succès.</p>
Services touristiques	<p>Le ViewPoint fait relativement peu de bénéfices sur certaines prestations (4'000 MMK pour une journée en bateau).</p> <p>Les clients sont souvent satisfaits de pouvoir organiser leurs journées directement à l'hôtel.</p>

2.2.10 Sécurité

Employés de sécurité	<p>12 heures de travail par jour sans congé.</p> <p>Les employés sont souvent trop laxistes en ce qui concerne le personnel et le matériel.</p>
Sécurité des bâtiments	<p>Le personnel n'est pas formé en cas d'incendie. Il ne sait pas comment évacuer le personnel et les clients, comment utiliser les extincteurs, qui informer, quels documents sauver, comment informer les clients, etc.</p> <p>Absence de détecteurs de fumée.</p> <p>Absence de paratonnerre.</p>

2.3 Analyse par les feed-backs de la clientèle

2.3.1 Contact direct avec la clientèle

Les notes ci-dessous sont des remarques de clients retranscrites que l'auteur a relevées durant son stage car elles étaient récurrentes, ce qui signifie qu'il est important de les prendre en compte.

- Général : bruit des moteurs de tracteurs ou de bateaux dans la chambre 201
- Chambre :
 - Absence de moustiquaire aux fenêtres.
 - Température des chambres élevée et absence de climatisation.
- Service peu efficace.
- « Housekeeping » :
 - Lorsque des clients restent plusieurs jours, les fruits frais ne sont pas remplacés, et la glace du minibar ainsi que les produits cosmétiques ne sont pas changés ou rechargés.
 - Plaintes d'oreillers sales.
 - Le « turndown » est fait pendant que le client est dans la chambre.
- MME : manque de rigueur et de suivi. Par exemple, le téléphone de la chambre 102 ne marchait pas et n'a pas été réparé pendant les deux jours de présence du client, bien que le GM et le MME aient été sollicités pour le faire.
- « Lunch on boat à deux » : le prix de 192 USD pourrait inclure des boissons (au moins non alcoolisées).
- Boutique : plusieurs demandes sont exprimées pour acheter des objets utilisés au restaurant, tels que les bateaux pour le service, et les porte-serviettes.

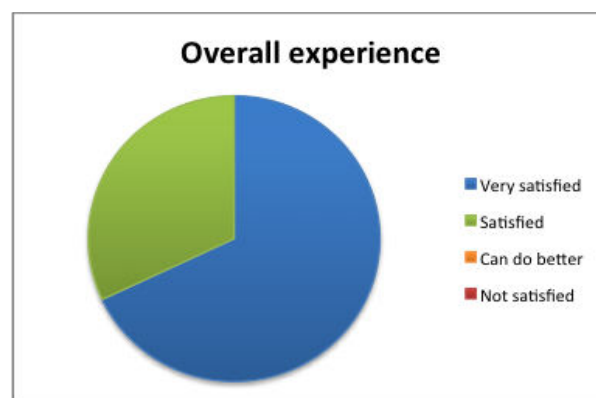
2.3.2 Résultats du sondage et analyses

Dans le but d'obtenir plus de précisions sur la satisfaction de la clientèle, l'auteur a créé le questionnaire de l'annexe I. Depuis, ce dernier est déposé dans les chambres le dernier soir avant le départ et les clients sont libres de le remettre à la réception. L'échantillon de personnes est certes petit et non-représentatif, mais permet tout de même de constater

certain points récurrents. « Très satisfait » représente la meilleure note, qui est de 4, « satisfait » est un 3, « peu faire mieux » est un 2, et « non satisfait » est un 1.

Aucune réponse n'a de moyenne inférieure à 3.5, et le taux de réponses « satisfait » ou « très satisfait » atteint au minimum 75 % pour toutes les questions. Ces moyennes sont un signe très positif pour l'établissement. Cela signifie que la majorité des clients repartent satisfaits de leur séjour. Toutefois, grâce aux tableaux ci-dessous, il est possible de différencier les degrés de satisfaction des sujets abordés dans le questionnaire.

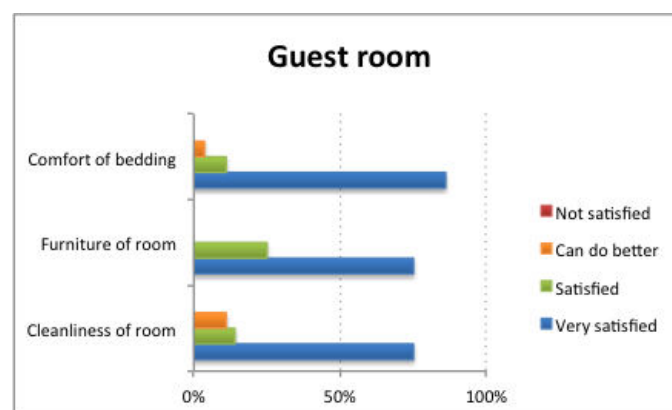
Tableau 2 - Taux de satisfaction du séjour en général



Source : Données de l'auteur

Le tableau 2 permet de constater que tous les clients ayant répondu au questionnaire sont repartis satisfaits ou très satisfaits de leur séjour en général.

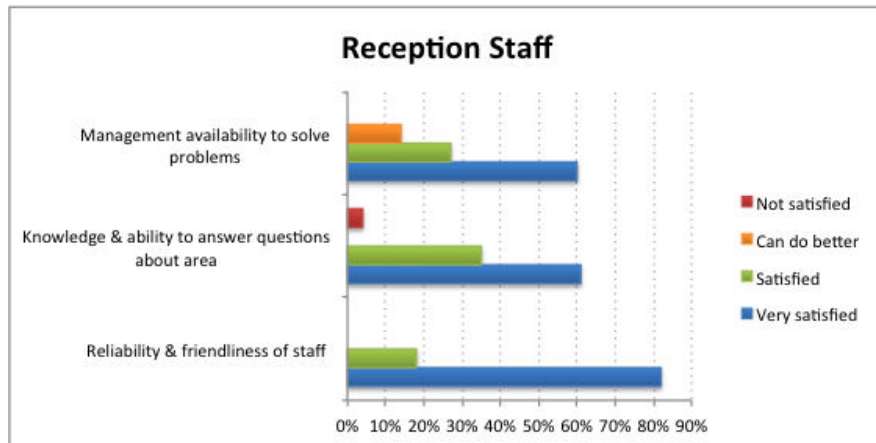
Tableau 3 - Taux de satisfaction concernant les chambres



Source : Données de l'auteur

Bien que le taux soit très faible, la présence de réponses « can do better » (peu faire mieux) au sujet de la propreté confirme les notes de l'auteur du chapitre 2.2.6

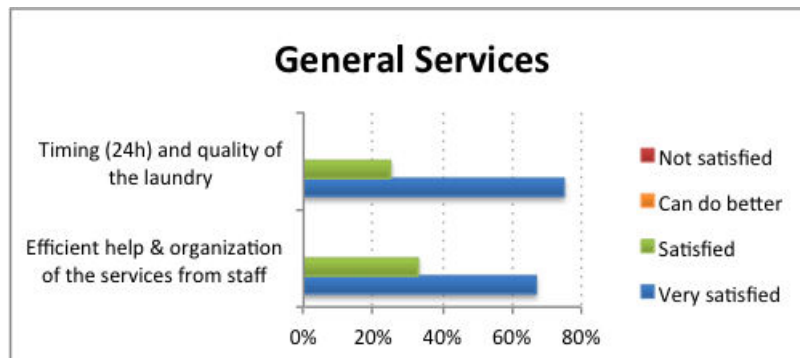
Tableau 5 - Taux de satisfaction envers le « front office »



Source : Données de l'auteur

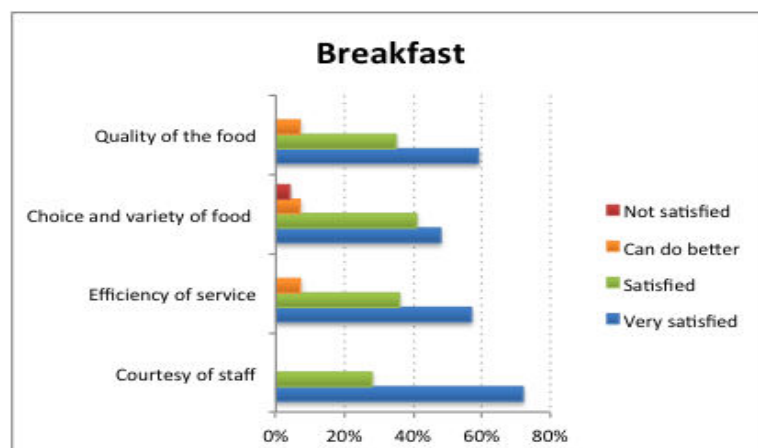
Dans le tableau 4, la présence de réponses « can do better » au sujet de la capacité du management à résoudre les problèmes vient peut-être du fait que les birmans peinent à prendre des décisions à responsabilité. En cas de problèmes lors de l'absence du MD et d'autres supérieurs, les clients n'ont donc pas forcément le soutien espéré.

Tableau 4 - Taux de satisfaction des services



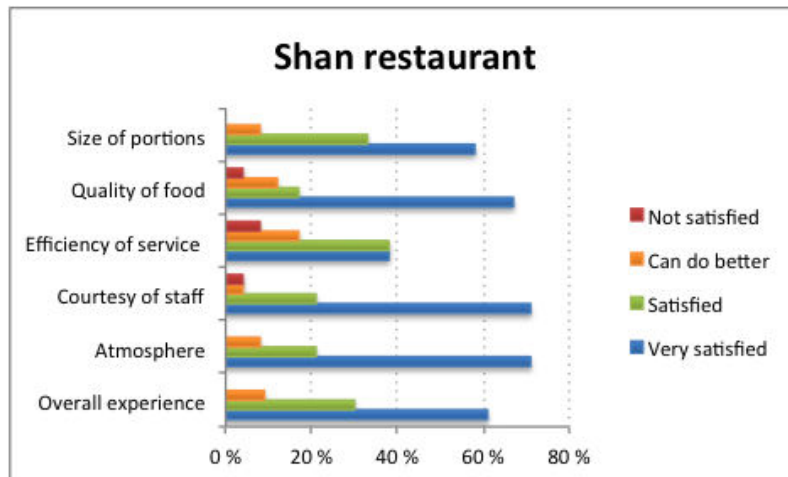
Source : Données de l'auteur

Tableau 6 - Taux de satisfaction pour le petit-déjeuner



Source : Données de l'auteur

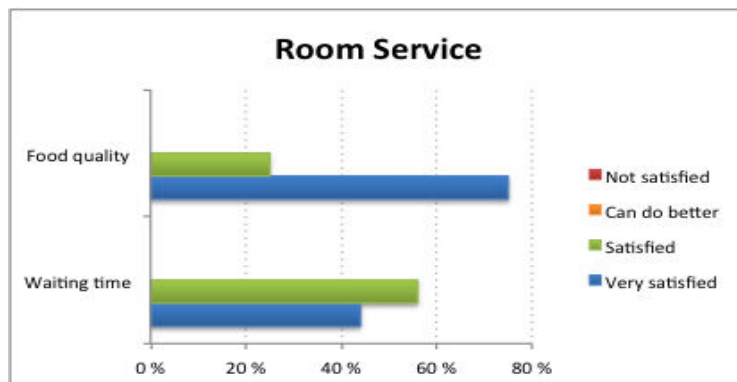
Tableau 7 - Taux de satisfaction pour le restaurant Shan



Source : Données de l'auteur

Malgré les proportions modestes, les tableaux 6 et 7 se différencient des précédents par leurs parts de « can do better » et « not satisfied ». L'efficacité de ces services ayant également été mise en question dans les observations de l'auteur et les remarques de la clientèle sur internet, ils se doivent d'être optimisés.

Tableau 8 - Taux de satisfaction pour le « room service »



Source : Données de l'auteur

Le tableau ci-dessus montre que les clients qui ont répondu au questionnaire sont tous satisfaits du « room service ». Ce résultat est plutôt surprenant car ce service fait régulièrement l'objet de plaintes à la réception.

En conclusion, malgré les excellents résultats, fait est que certaines questions font moins l'unanimité que d'autres, comme l'efficacité du service ainsi que le choix et la qualité de la nourriture. Quant au bar et au « Lounge-E », les résultats n'ont pas été pris en compte car le

nombre de réponses a été jugé insuffisant par l’auteur pour en tirer des conclusions fondées.

2.4 Analyse des commentaires sur internet

Il est possible de réserver un séjour au ViewPoint sur les sites internet www.agoda.com, www.asiatravel.com et www.hoteltravel.com. Des commentaires peuvent être laissés sur Agoda et www.tripadvisor.com. Afin de cerner au mieux les objets de satisfaction et d’insatisfaction, les commentaires des voyageurs laissés sur Trip Advisor et Agoda ont été lus et analysés par l’auteur un par un en retenant les mots-clés. Grâce à cela, les critères des tableaux ci-dessous ont été établis pour classer les sujets abordés.

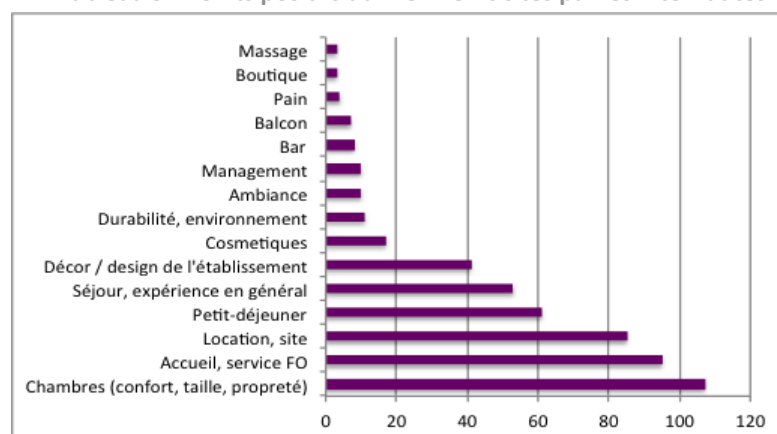
2.4.1 Hôtel

Dans le classement des hôtels de Nyaung Shwe sur Trip Advisor, le ViewPoint est resté premier entre février et juillet 2013. Le 5 juillet 2013, la note moyenne était de 4.5 sur 5 et plus de 90 % des internautes jugeaient leur séjour « excellent » ou « très bon ».

Aux mêmes dates sur Agoda, l’établissement bénéficiait de l’appellation « fantastic » avec une moyenne de 8.8 sur 10. Il se classait deuxième de la région du lac Inle et de Nyaung Shwe.

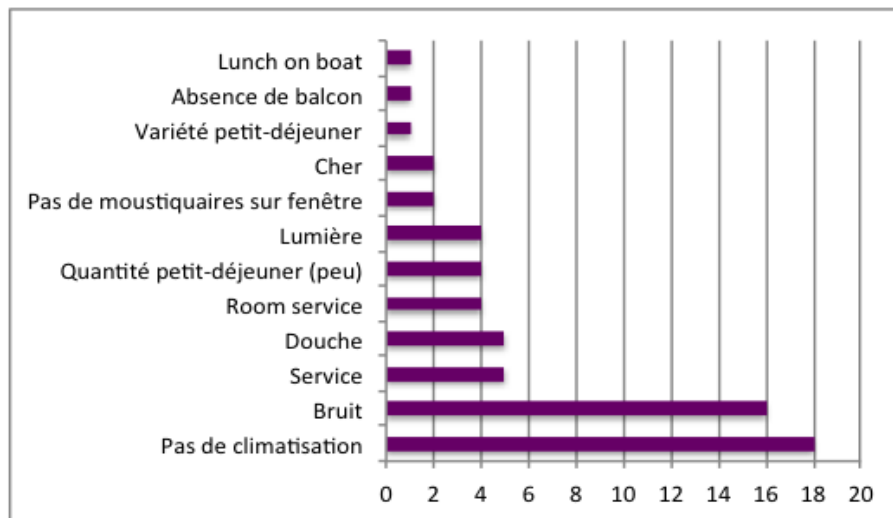
Les tableaux 9 et 10 résument les points positifs et négatifs que les internautes ont mentionnés le plus souvent. Les chiffres des axes horizontaux correspondent au nombre de fois où les critères ont été évoqués.

Tableau 9 - Points positifs du ViewPoint cités par les internautes



Source : Données de l’auteur

Tableau 10 - Points négatifs du ViewPoint cités par les internautes



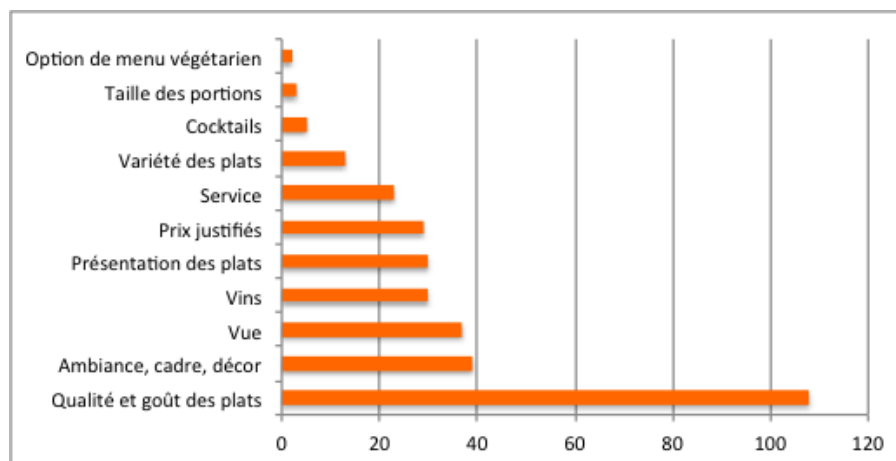
Source : Données de l'auteur

2.4.2 Restaurant « Shan »

La place du « Shan » dans le classement des restaurants de Nyaung Shwe sur Trip Advisor est moins forte que celle de la Lodge, mais tout de même satisfaisante. Le 5 juillet 2013, le *Shan* était sixième sur 23 restaurants, avec une note moyenne de quatre sur cinq.

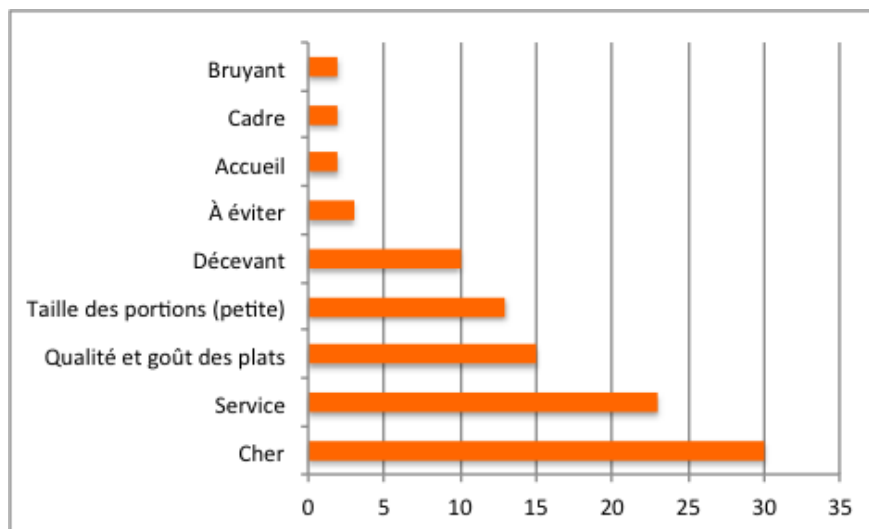
Les tableaux 11 et 12 exposent les points les points positifs et négatifs énoncés plus d'une fois parmi les 75 commentaires d'internautes.

Tableau 11 - Points positifs du « Shan » cités par les internautes



Source : Données de l'auteur

Tableau 12 - Points négatifs du « Shan » cités par les internautes



Source : Données de l'auteur

On constate presque autant de remarques négatives que positives au sujet du service et du prix. Le prix n'a pas été pris en compte lors des propositions d'amélioration de l'auteur, car ils ont été définis par le management sur la base de calculs de coûts précis. Par ailleurs, le prix n'a pas fait sujet à des critiques dans les réponses du questionnaire à la clientèle, tandis que certaines faiblesses du service ont été relevées. Ce dernier point doit donc absolument être amélioré.

2.5 Autres analyses et observations

- Général : toutes les responsabilités semblent reposer sur le MD, avec un GM ne remplissant pas son rôle.
- Restaurant :
 - Chaque carte des deux restaurants propose des desserts différents.
 - Au moment de la rédaction de ce travail, les restaurants et cartes du « Shan » et du « Lounge-E » sont séparés. Le « Shan » se situe à l'étage, dans un espace ouvert avec toit et sans fenêtres, tandis que le « Lounge-E » est une véranda close. Cependant, l'utilisation d'un espace plutôt que de l'autre s'accorde plus à la saison qu'au menu. La clientèle préfère manger à l'étage en été, à l'intérieur en hiver. De plus, il arrive que dans le même groupe, l'un souhaite manger européen, et l'autre plutôt shan.

- Cuisine : lors de l'absence de quelques semaines du chef de cuisine, la qualité des plats a baissé.
- Comptabilité et gestion des stocks : plusieurs employés font souvent référence aux absences prolongées de ces deux employées, et à leur manque d'efficacité.
- Le « ViewPoint » ou le « Rooftop » n'est pas mis en valeur auprès des clients alors que ce lieu offre une belle vue sur les alentours.
- La coordination avec le bureau de Yangon est parfois difficile. Un programme de réservation instantané était en préparation mais le projet est actuellement en pause, faute de personnel qualifié.
- Un manque de coordination et de précision est à relever pour le « daily sales revenue report ». La manière de calculer les revenus varie selon la personne qui s'en charge, ce qui engendre des imprécisions pour les « flash reports » et les comptes annuels.
- La gestion des e-mails est peu claire. Il existe un grand nombre de boîtes et les communications sont généralement mises en copie pour plusieurs destinataires. La nécessité de la quantité de boîtes et de copies et à vérifier car face à la quantité d'e-mails, beaucoup d'employés les ignorent.

3 Synthèse des analyses

Ce tableau présente un résumé des analyses, toutes sources confondues, du chapitre 2. Il a été tenu compte de la nature et de la proportion des critères. Par exemple, les internautes ont mentionné plus de 100 fois leur satisfaction envers les plats du restaurant, contre moins de dix fois d'insatisfaction. Les clients sont donc dans l'ensemble satisfaits. Par contre, bien que l'absence d'air conditionnée soit également citée moins de dix fois, la température des chambres n'est jamais évoquée de manière positive. Il s'agit donc d'une faiblesse à relever. Ce chapitre sert de base pour les propositions d'amélioration du chapitre 4.

	Forces	Faiblesses
Généralités	Management. Côté durable du site. Location, site. Accueil, services du FO. Ambiance agréable. Bar. Petit-déjeuner. Boutique.	Manque de formation du personnel. <i>Room service</i> insatisfaisant. GM. Gestion des e-mails.
Chambres	Design et confort des chambres.	Température des chambres élevées en saison chaude (absence

	<p>Présence de cosmétiques locaux.</p> <p>Présence d'un balcon.</p>	<p>de climatisation).</p> <p>Lumière de faible intensité.</p> <p>Faible pression de la douche, température de l'eau.</p> <p>Absence de moustiquaires aux fenêtres.</p> <p>Bruit (émanent des moteurs de tracteurs et de pirogues)</p>
Service	<p>La clientèle est dans l'ensemble satisfaite.</p> <p><u>Petit-déjeuner :</u></p> <p>Un très bon employé très attentif à la clientèle.</p> <p><u>Diner / souper :</u></p> <p>Il y a un leader.</p> <p>Bonne coordination avec la cuisine.</p> <p>Les employés sont attentifs à la clientèle lorsque le chef de service est présent.</p>	<p>Les clients jugent souvent le service lent et peu efficace.</p> <p>Les employés sont peu consciencieux et disciplinés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ils ne prêtent pas assez d'attention aux clients. - ils ne remplissent pas toujours leurs tâches. <p>Langue : l'anglais n'est pas suffisamment maîtrisé.</p> <p>Connaissances limitées de certains éléments de la carte.</p>
Cuisine	<p>Bonne organisation.</p> <p>Répartition des tâches efficace.</p> <p>Qualité des plats amplement satisfaisante.</p> <p>Très belle présentation des plats.</p>	<p>Baisse de qualité lors de l'absence prolongée du chef de cuisine.</p> <p>Une partie du matériel est inadaptée.</p> <p>Gaspillage / pertes de nourriture.</p> <p>Manque d'hygiène.</p> <p>Quelques remarques sur la (petite) taille des portions.</p>

		<p>Manque de coordination et de flexibilité entre les deux cartes disponibles.</p> <p>Discipline : les employés mangent durant les heures de pointes du restaurant.</p> <p>Matériel : absence de chambre froide et de lave-vaisselle.</p>
<p>Bar et « Lounge-E »</p>	<p>Qualité des boissons élevée.</p> <p>Manière de servir aimable et souriante.</p> <p>Accueil également les clients de tout l'établissement.</p> <p>Cadre du bar agréable, accueillant et confortable.</p>	<p>Organisation : le service est lent.</p> <p>La place est limitée derrière le bar.</p> <p>Accueil à améliorer (langue, explications).</p> <p>Gestion du stock inorganisée.</p> <p>Langue : problèmes de communication.</p> <p>Le matériel n'est pas totalement adapté.</p> <p>Déceptions de la nourriture <i>Lounge-E</i>.</p>
<p>Comptabilité et gestion des stocks</p>	<p>Employées de confiance</p> <p>Soutient de la responsable des stocks accordé à la comptable.</p>	<p>Les horaires de travail ne sont pas respectés.</p> <p><u>Comptable :</u></p> <p>Organisation : manque de structure de travail.</p> <p>Formation : manque de qualifications.</p> <p>Manque d'investissement dans le travail.</p> <p>Travail lent, manque d'efficacité.</p>

		<p>Pas d'équipement / d'organisation pour des archives.</p> <p><u>Gestionnaire des stocks :</u></p> <p>Pas de suivi des commandes.</p> <p>Manque de communication.</p> <p>Contrôles peu rigoureux.</p>
FO	Bonnes connaissances et aide à l'organisation.	<p>Les employés ne voient pas les clients depuis le bureau.</p> <p>Les horaires ne sont pas optimaux.</p> <p>Problème de langue pour certains employés.</p> <p>Manque de coordination de l'information.</p> <p>Manque de « staff » en haute saison.</p> <p>Absence de procédures pour certains cas, par exemple la manière de vendre les chambres aux « walk in » est aléatoire.</p> <p>Manque de flexibilité.</p>
« Housekeeping »	<p>Bonne disponibilité.</p> <p>Bonne organisation, chacune connaît son rôle.</p> <p>Assistance aux clients.</p> <p>Bonne communication avec le FO.</p>	<p>Manque d'attention aux détails.</p> <p>Absence de procédure.</p> <p>« Turndown » en présence du client.</p> <p>Pas de moyen de communication de suivi de la maintenance.</p> <p>Matériel : parfois difficultés à l'utiliser correctement.</p>

Maintenance & jardin	Motivation d'une partie du staff.	<p>Manque de personnel formé pour certaines tâches.</p> <p>Manque de suivi et de contrôle (leader).</p> <p>Manque de discipline de quelques employés.</p> <p>Gestion des déchets difficile.</p>
Buanderie	Bon équipement matériel.	<p>Lacunes dans la communication avec le « housekeeping ».</p> <p>Organisation et savoir-faire : mélange de lessives et vêtements abimés.</p> <p>Entente : mauvaise ambiance entre les employées.</p> <p>Manque de discipline dans le travail.</p>
Sécurité	Présence.	<p>Longs horaires sans congés.</p> <p>Pas de formation ni d'information en cas de crise (incendie,...).</p>
Services	<p>Clientèle dans l'ensemble très satisfaite.</p> <p>Massages : ont du succès, prix attractifs.</p> <p>« Outside caterings » : expériences uniques.</p>	<p>Peu de bénéfiques sur certaines prestations.</p> <p>Détails organisationnels pour les « outside caterings ».</p>
Autre	Demande de la part de la clientèle d'acheter certains objets utilisés dans l'établissement.	<p>Beaucoup d'employés par rapport à la taille de l'établissement.</p> <p>Les rapports internes peuvent être améliorés.</p> <p>La coordination avec le bureau de Yangon est à clarifier pour certains points.</p>

4 Propositions d'amélioration

Cette partie du travail soumet des propositions d'optimisation pour le ViewPoint, basées sur les analyses des chapitres précédents. Une partie de ces mesures a déjà été appliquée durant le stage de l'auteur dans l'entreprise, ce qui lui a permis de s'assurer de leur mise en place et de les adapter au terrain, notamment grâce aux feed-backs des employés.

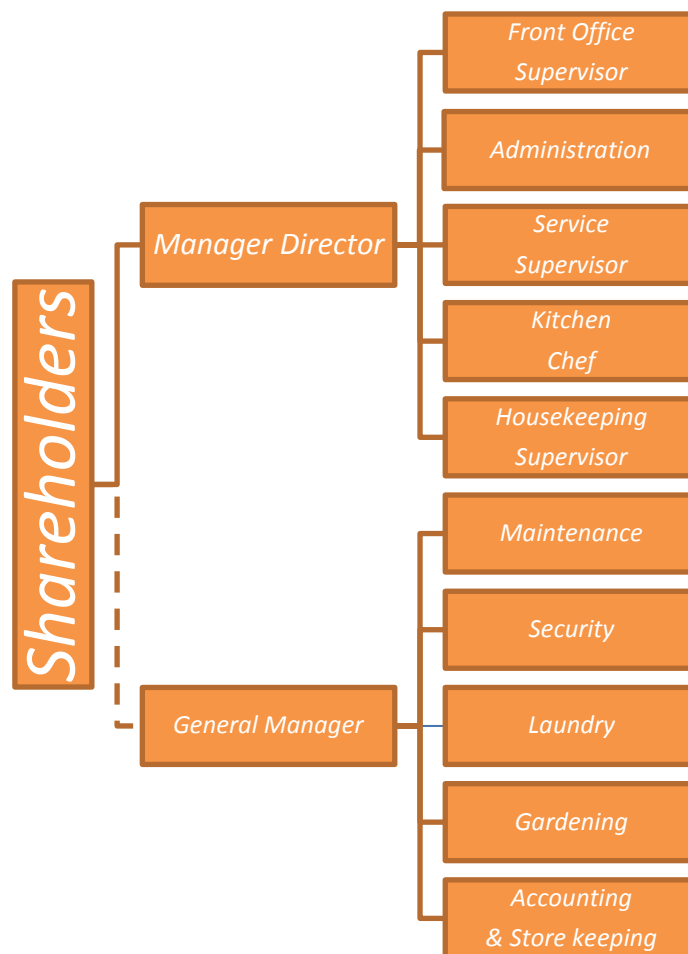
Certains départements, tels que le jardin et la maintenance, sont traités de manière plus globale car le savoir-faire dépasse les capacités et les connaissances techniques de l'auteur. Dans ces cas, son habilité à proposer des mesures d'amélioration est donc limitée à des mesures procédurales et organisationnelles.

4.1 Mesures pour l'ensemble de l'établissement

4.1.1 Organisation

De manière générale, un manque d'organisation et de suivi des tâches au ViewPoint est à relever. Dans un premier temps, une vision globale clairement établie est nécessaire. C'est pourquoi l'organigramme de la figure 5 a été créé. Précisons que les rôles classiques de GM et de MD ne sont pas appliqués. En théorie, le rôle du GM inclut beaucoup de responsabilités sur l'ensemble de l'établissement, avec la planification des stratégies, de l'organisation et de la direction de l'entreprise ainsi que le pouvoir d'engager, licencier ou promouvoir les employés (about.com). Un rôle de MD « classique » se décrit pas des fonctions plus globales, telles que l'implémentation de stratégies, l'évaluation du succès de l'entreprise, l'évolution de l'entreprise par rapport à son environnement (about.com). Au ViewPoint, les rôles habituels de ces fonctions et la distribution des tâches ne sont pas respectés, comme le montre la figure 5 ci-dessous.

Figure 5 - Organigramme de l'organisation actuelle du ViewPoint



Source : Données de l'auteur

La réalité du terrain est encore différente. D'après les observations de l'auteur, son expérience au Viewpoint, et ses discussions avec les employés et le MD, il est justifié d'affirmer que le GM fait preuve de laxisme et ne remplit pas ses fonctions de manière satisfaisante. Premièrement, il ne montre pas le bon exemple au personnel avec des journées de travail très restreintes et des absences fréquentes, sachant que la discipline est un point faible de l'établissement. Deuxièmement, il ne remplit pas son rôle de leader et de suivi pour les départements dont il est responsable. Puis, il peine à prendre des décisions et a tendance à fuir les problèmes alors qu'il devrait leur faire face et les résoudre.

Cependant, il faut rappeler qu'il est l'un des actionnaires de l'entreprise et est indispensable pour gérer les défis administratifs de la Birmanie. Deux solutions sont donc envisageables. La première serait de promouvoir le GM actuel à un poste comme celui d'un

MD, axé sur les relations et les affaires birmanes, et engager un expatrié capable de reprendre le poste de GM. La seconde consiste à garder les fonctions des MD et GM actuelles, et de renforcer la place du chef de chaque département pour réduire les interventions des directeurs.

Pour la première solution, la difficulté consiste à trouver un étranger compétent désirant vivre et travailler à Nyaung Shwe à moyen ou long terme.

Pour la seconde, une hiérarchie précise par département est indispensable pour assurer le bon fonctionnement de la division, également en cas d'absence du chef. Pour certains départements, comme la cuisine, cela est recommandable même tant que la situation actuelle est maintenue. Après discussion avec Gabriel Burnier, le chef de cuisine, voici une proposition de hiérarchie à adopter en cuisine :

Figure 6 - Proposition de hiérarchie pour la cuisine



Source : Données de l'auteur & (Gabriel Burnier, chef de cuisine, Communication

Comme illustré sur la figure 6, en cas d'absence du chef de cuisine, le sous-chef le remplacera. En cas d'absence simultanée du chef de cuisine et du sous-chef, l'un des trois chefs de partie prendra leur place.

Bien sûr, les deux solutions proposées ci-dessus au sujet du GM engendrent des coûts supplémentaires. Les avantages de la première solution sont le savoir-faire et la formation que l'étranger amènera à l'entreprise, mais le coût à l'année sera élevé, comparé aux salaires des birmans (Données de l'auteur). La seconde solution serait plus avantageuse au niveau budgétaire, car l'augmentation des salaires des chefs de partie serait sans doute

moins importante que le salaire d'un expatrié. Par contre, cette solution laisse le GM dans sa position actuelle et les impacts que cela cause à l'entreprise.

4.1.2 Motivation du personnel

Questionnaire de satisfaction

À l'interne, un manque de motivation général se ressent. Dans un premier temps, il s'agira d'en identifier les sources par un questionnaire de satisfaction des collaborateurs, à remettre dans une boîte aux lettres anonyme. Les employés pourront aussi faire part leurs suggestions l'amélioration de leur environnement de travail. L'analyse des réponses permettra de cerner les raisons du manque de motivation, afin d'instaurer des mesures adéquates.

Bonus lié aux objectifs

En avril 2013, tous les employés ont été félicités pour leur engagement et ont reçu un bonus. Par la même occasion, il leur a été annoncé qu'ils bénéficient de deux jours de congé par semaine durant la basse saison, au lieu d'un. Or, cela ne semble en rien avoir affecté leur motivation (Données de l'auteur). C'est pour cette raison que pour 2014, l'auteur suggère d'instaurer le bonus par objectifs. Chaque employé sera informé de ses objectifs, formulés par le management et les chefs de départements, chaque objectif représentant un pourcentage du bonus total. Ainsi, le bonus sera proportionnel à l'engagement et la motivation dont chacun fait preuve.

Mutations temporaires

Pour permettre à leur savoir-faire d'évoluer et de voir d'autres manières de travailler, il serait intéressant de muter certains employés pour quelques semaines ou mois dans une autre entreprise. Le MD du ViewPoint possède un restaurant de renommée à Rangoon, *Le Planteur*. Des échanges de personnel seraient bénéfiques pour les deux établissements en terme d'expérience et d'apprentissage. Puis, si les finances le permettent, des échanges avec des hôtels à l'étranger, comme la Thaïlande, s'avèreraient également bénéfiques, surtout pour les chefs de département.

Implication du personnel

Il est important que le personnel s'identifie à l'entreprise et se sente impliqué. L'auteur a remarqué que les collaborateurs espéraient une fête de personnel en fin de saison. Pourquoi ne pas leur proposer de l'organiser eux-mêmes ? Ce serait une manière de les responsabiliser tout en offrant une récompense à la clé.

Par ailleurs, les employés ne semblent pas avoir d'objectifs clairs. La direction pourrait les fixer avec eux pour impliquer davantage le personnel et lui fournir des objectifs clairs issus d'un accord commun.

4.2 Adaptation des chambres

D'après les remarques exposées dans le chapitre 2.3, les clients sont dans l'ensemble très satisfaits de leur chambre. Toutefois, quelques adaptations pourraient consolider leur satisfaction. Durant la saison chaude, la plainte la plus récurrente est la température des chambres. Il faut savoir qu'elles sont équipées de ventilateurs et d'un rafraichisseur qui fonctionne avec de la glace, mais pas de climatisation. L'avantage des rafraichisseurs est qu'ils font également office de chauffage durant la saison plus fraîche, entre novembre et février. Par contre, durant la saison chaude, leur efficacité ne contente pas tous les clients, surtout ceux qui proviennent de pays habitués à une forte climatisation. Le dilemme porte sur le rapport entre la saison chaude, assez courte à Nyaung Shwe avec des nuits relativement fraîches, et le prix d'installation de climatisation dans les chambres, sachant qu'indépendamment du type de climatisation, il faut compter environ 500 USD par unité. (Power Buy) Pour ce faire, un prototype est en phase de test dans le « Manager's house ».

Pour le moment, puisqu'il n'y a pas de climatisation, les fenêtres sont souvent ouvertes pendant la nuit pour profiter de l'air plus frais. En revanche, les moustiques et autres insectes entrent rapidement, surtout en présence de lumière, à cause de l'absence de moustiquaires sur les fenêtres. Étant donné qu'il y a des moustiques toute l'année et que l'air frais de la nuit est un moyen efficace et sans coûts de rafraichir la chambre, il semble approprié d'installer des moustiquaires aux fenêtres des bungalows.

Quant à la faible intensité de la lumière dans les salons des « Cottages Suites », la solution est de remplacer les ampoules par des ampoules plus fortes, au plus tard lorsqu'elles sont cassées. Lors des plaintes, il faut également rappeler au client que l'intensité de la lumière peut être réglée en pivotant l'interrupteur.

Malheureusement, certains objets de plaintes sont pratiquement impossibles à influencer, comme la pression de l'eau de la douche, et le bruit des moteurs. Le système de douche ne permet pas une pression plus élevée, et le bruit des moteurs s'intensifie avec le nombre de touristes croissants. Par contre il est primordial que lors de plaintes au sujet du bruit, le personnel explique qu'en fin d'après-midi, la circulation est plus rare et que les chambres sont construites en matériaux qui sont des isolants sonores naturels.

4.3 Mesures pour le service

Les faiblesses principales du service sont la langue, la discipline et l'efficacité. Plusieurs mesures sont nécessaires pour améliorer ces aspects.

4.3.1 Memo

Afin de posséder un support écrit points essentiels de leurs tâches, l'auteur a créé, avec le soutien de ses collègues pour les traductions en birman, un memo anglais – birman (annexe II), regroupant le vocabulaire et les marches à suivre essentiels. Le vocabulaire sert à comprendre les éléments des menus pour pouvoir ensuite les expliquer et répondre aux demandes des clients. Il comporte également des formes de politesse en anglais. Cela a pour but d'encourager le personnel ne pas fuir les remarques ou demandes inhabituelles. Le chef de département doit leur apprendre que s'ils ne comprennent pas ou ne savent pas que répondre au client, ils doivent leur demander de patienter un instant pour aller chercher leur supérieur.

Les marches à suivre ont pour but d'éviter les oublis, tels que de proposer les œufs et la soupe au petit-déjeuner, la carte de dessert et un café après le diner et le souper, la préparation des tables pour le prochain repas à la fin du service ou encore le fait de demander au client s'il souhaite être resservi pour qu'il comprenne que le petit-déjeuner et le « Shan BBQ » sont à discrétion. Quelques règles de bon sens sont aussi rappelées.

L'avantage du livret est qu'elles sont désormais mentionnées par écrit. Ce memo a été distribué aux employés lors d'une réunion au début du mois de mai durant laquelle ses buts ont été expliqués, et la mise en place de cours d'anglais obligatoires a été annoncée.

4.3.2 Cours d'anglais

Tous les employés du service doivent être en mesure de comprendre et répondre aux questions ordinaires des clients. Pour cela, le memo de vocabulaire doit être accompagné de cours de langue. Gabriel Burnier, d'origine canadienne, s'occupe de donner une heure de cours trois fois par semaine. Le service et une partie du « staff » du FO sont obligés d'y prendre part au moins une fois par semaine, et le reste des employés sont fortement encouragés à participer. Tout est mis en œuvre pour encourager leur participation et motivation : les cours sont dispensés gratuitement et ont lieu durant les heures de travail. Le fait qu'il y en ait trois par semaine assure que chaque employé puisse s'y rendre au moins une fois par semaine durant ses heures de travail.

Les cours ont commencé au mois de mai 2013. Ils portent surtout sur la conversation, pour que les employés améliorent leurs connaissances orales. Les premières semaines se sont basées sur le memo afin qu'il soit compris et assimilé, ensuite divers thèmes avec des jeux de rôle seront abordés, mettant les participants à la place des clients. En se mettant dans la peau des clients, les employés réaliseront petit à petit ce que cela signifie d'être client et peut-être seront-ils ainsi plus motivés à leur accorder l'attention nécessaire.

Ces cours auront lieu durant toute la basse saison, c'est-à-dire jusqu'à fin août.

4.3.3 Connaissances sur les vins

Bien que le pays en produise également, le vin ne fait pour le moment pas partie de la culture birmane. Ainsi, la plupart des employés du service ne savent pas conseiller la clientèle dans leur choix de vin, malgré la variété proposée sur la carte.

C'est pourquoi une formation doit être mise en place durant la basse saison à raison d'une fois par semaine. Là encore, le jour ne sera pas fixe afin qu'aucun employé ne se sente pénalisé dans ses heures de travaux et ses congés. Le cours comprendra un côté théorique,

présentant les différents types de vins et leur région. Puis, des dégustations pour leur enseigner les manières de goûter et décrire les vins. Pour finir, ils apprendront à associer les types de vins aux repas.

Deux personnes possèdent les connaissances nécessaires : le MD Boris Granges et le chef de cuisine Gabriel Burnier. Le chef de service possède de bonnes connaissances sur les vins et parle bien l'anglais. Il pourra donc traduire les cours et donner des explications complémentaires en birman si nécessaire. L'annexe III donne un exemple de structure des cours.

4.3.4 Mesures de vente

Les voyageurs de Birmanie ne sont pas habitués à une offre en boissons et nourriture si variée que celle du Viewpoint. Il est essentiel d'informer les clients de cette variété de manière subtile.

Premièrement, au bar comme aux restaurants, la carte des boissons devrait être systématiquement présentée pour que les clients réalisent la variété de l'offre. Deuxièmement, un client qui mange au *Shan* recevait uniquement la carte shan comme proposition de dessert. Or, même après un repas local, un certain nombre de personnes serait peut-être ravi de pouvoir commander une mousse au chocolat ou une crème brûlée de la carte du « Lounge-E ». Une carte de desserts réunissant ceux des deux cartes a donc été créée (annexe V). Depuis début mai 2013, elle est remise aux clients après leur repas. Depuis, l'auteur a constaté une augmentation de la vente de desserts du « menu Lounge-E ».

Après le dessert, les serveurs doivent systématiquement proposer un café et un digestif. Par ailleurs, le service doit être attentif aux verres, afin de régulièrement resservir les clients ou leur proposer une nouvelle boisson.

4.3.5 Réduction des pertes de nourriture

Une partie des soupes et des jus de fruits du petit-déjeuner sont rapportés en cuisine, intouchés. Une raison des pertes est sans doute que ces plats sont servis d'office. La solution est donc de proposer le plat au client. Ainsi, les quantités de soupe ou de jus non servis

pourront être utilisés durant la journée. Les jus de fruits comme boisson de bienvenue, et la soupe pour les repas de personnel. Au fil du temps, la quantité produite devra être adaptée à la quantité servie.

4.4 Mesures pour la cuisine

4.4.1 Matériel

Selon les analyses de l'auteur et le chef de cuisine Gabriel Burnier, l'équipement de la cuisine n'est pas adapté à la variété de plats proposés sur les menus.

Le ViewPoint produit lui-même les variétés de pain servies au petit-déjeuner. Malheureusement, les fours à disposition ne sont pas adaptés. L'achat d'au minimum un grand four représenterait des avantages en terme de temps et de variété : la cuisson des pains prendrait moins de temps, et certains plats pourront être préparés ou finis au four.

Selon le chef de cuisine, l'idéal serait un four *combi steamer* qui peut être utilisé à la fois pour rôtir, griller, gratiner, cuire à la vapeur, braiser, blanchir, pocher. (Wikipedia) Sinon, un four classique à convection serait également apprécié. Quant à l'éventuel achat d'un lave-vaisselle et d'une chambre froide préfabriquée, voici un résumé de la situation.

Tableau 8 - Résumé des caractéristiques du matériel

Objet et type	Prix (USD)	Avantages	Inconvénients
Four « Combi »	6300 à 16'000	Multifonction Gain de temps Qualité du pain et plats Nouveaux plats possibles	Prix Consommation d'énergie
Four à convection	1000 à 7500	Prix par rapport au four « Combi" Gain de temps Qualité du pain et plats	Prix Consommation d'énergie
Lave-vaisselle « undercounter »	1900 à 6000	Gain de temps par rapport au lavage à la main	Consommation d'énergie Consommation d'eau

Lave-vaisselle combiné	Environ 5000	Rapidité des programmes	Prix Consommation d'énergie Consommation d'eau
Chambre froide préfabriquée « Kolpak »	4500 à 6000	Conservation des aliments Nettoyage facilité	Taille Consommation d'énergie Pas de personnel qualifié pour l'entretien ou une panne Prix

Sources : (Food Service Warehouse) et (Wise Promotion)

Four

Pour un restaurant qui produit lui-même son pain, et avec une carte aussi variée, un four fonctionnant correctement semble logique. Comme le montre le tableau 12, les deux types de four comportent plus d'avantages que le lave-vaisselle et à la chambre froide. Par conséquent, s'il ne fallait acheter qu'un produit dans l'immédiat, ce serait définitivement un four. C'est également l'avis du chef de cuisine et de ses employés. La consommation d'énergie ne serait sans doute pas beaucoup plus élevée que celle des deux petits fours qui seraient supprimés. L'idéal serait un four « combi », mais si le budget ne le permet pas, les fours à convection sont meilleurs marché et seraient également très appréciable.

Lave vaisselle

Un lave-vaisselle « undercounter » semble à priori raisonnable pour le budget, mais sa réelle efficacité est difficile à prouver. Premièrement, la place est limitée en cuisine. Le lave-vaisselle devrait donc être relativement petit et n'arriverait probablement pas à couvrir tout le lavage. Deuxièmement, avec les coupures d'électricités fréquentes, il serait souvent interrompu. Pour le moment, le lavage à la main semble être plus approprié au lieu, d'autant plus que la main d'œuvre n'est pas très coûteuse.

Chambre froide préfabriquée

Une chambre froide serait très avantageuse pour la cuisine au niveau de l'organisation, du rangement et de la propreté. La consommation d'énergie est comparable aux

réfrigérateurs actuellement en cuisine. Par contre, certains obstacles sont complexes à franchir. Les problèmes principaux sont la place, le prix, et surtout l'entretien ou la réparation. Il est très compliqué de trouver de la main d'œuvre compétente pour ce type de technologies au Myanmar, surtout en dehors des grandes villes. En outre, l'acquisition d'une chambre froide remplacerait les réfrigérateurs actuels. Par conséquent, une panne aurait de lourdes conséquences sur le stockage et le bon fonctionnement de la cuisine. C'est pourquoi il semble préférable de poursuivre avec le système de réfrigérateurs actuel.

4.4.2 Hygiène

Bien que les cuillères et fourchettes soient devenues populaires en Birmanie, les aliments sont traditionnellement préparés et mangés à la main (myanmar.com). Il est donc compréhensible que le mode de travail à la main soit toléré en cuisine. Néanmoins, un minimum d'hygiène doit être garanti. Les mains doivent être propres avant de toucher les aliments. Or, sans savon dans les toilettes des employés et en cuisine, cela s'avère difficile. Il faut remédier à cela au plus vite et informer les collaborateurs des nouvelles règles d'hygiène. Par la suite, il serait judicieux d'introduire l'utilisation d'ustensiles de cuisine ou de gants en caoutchouc pour la préparation des plats.

4.4.3 Réduction des pertes de nourriture

Régulièrement, des aliments périssent dans la cuisine, surtout des fruits. La perte de pain cuit est également importante. Le personnel doit prêter attention à son environnement : des fruits très mûrs doivent être utilisés en jus, gâteau ou salade de fruit, avant d'être inutilisables. Des restes qui ne sont pas conservables peuvent être utilisés soit pour les repas du personnel, soit offerts comme apéritifs ou amuse-bouche aux clients. En plus de réduire les pertes, les clients se réjouiront des surprises. Cela contribue donc à la bonne expérience du client. Quant au pain, les brioches peuvent accompagner les cafés de la journée (au lieu de la galette de riz). Par ailleurs, il est important que le personnel n'y touche pas tant que le petit-déjeuner est servi.

Ces mesures sont faciles à appliquer et ne nécessitent aucun coût. Au contraire, en réduisant les pertes, les coûts devraient aussi diminuer. Cependant, pour cela il faut une

rigueur et persévérance du chef de cuisine et de la responsable des stocks. Ils devront observer la situation de près et lister les pertes, pour permettre à moyen et long terme d'adapter les achats et la production à la consommation des clients.

4.4.4 Recherche de qualité permanente

Lors d'une absence prolongée du chef de cuisine, la qualité des plats a baissé. Les clients ne faisaient plus de compliments, et l'auteur à lui-même mangé plusieurs fois au restaurant durant ce temps et a constaté que les plats n'étaient plus aussi bons que d'habitude.

Avec l'application de l'organigramme (figure 5), le chef devra s'accorder avec le sous-chef et les chefs de partie pour que les plats soient toujours goûtés, et les motiver à toujours rechercher la perfection. Il doit leur transmettre la passion pour qu'ils ne voient pas leur poste comme un simple travail. Ainsi, ils voudront faire plaisir aux clients avec leur cuisine.

4.5 Mesures pour le bar et le « Lounge-E »

4.5.1 Uniformisation de l'accueil

L'accueil varie selon l'employé. Le service n'a pas été formé à ce sujet, et il est important que chaque client bénéficie de la même qualité d'accueil. C'est pourquoi l'auteur propose une démarche décrite dans l'annexe IV.

4.5.2 Élaboration de standards pour le bar

L'organisation du bar est parfois hasardeuse. Un sous-chef, responsable du bar, doit être désigné par le MD et les chefs F&B. Le sous-chef est responsable de s'assurer de la propreté de l'espace « Lounge-E », bar et des toilettes, de contrôler les stocks avec la responsable des stocks et de mettre en place des standards pour les boissons, c'est-à-dire de fixer les quantités, les ingrédients et optimiser le rapport qualité/temps des boissons entre la commande et le service.

Le temps d'attente des clients du bar doit être réduit. Pour cela, le responsable du bar doit apprendre aux employés à faire preuve d'organisation, notamment en commençant par la boisson qui prend le plus de temps tout en anticipant le reste de la commande.

4.5.3 Mise en valeur de l'espace sur le toit

La vue depuis la terrasse sur le toit a donné son nom à l'établissement : ViewPoint. Des tables et des chaises longues sont installées dans cet espace mais il est peu utilisé, car il n'est pas indiqué et les clients ne sont pas toujours informés de son existence. Pourtant, cela est un atout de l'établissement, même pour les clients qui ne séjournent pas au ViewPoint. Le lieu confortable et agréable peut attirer de nouveaux clients et les encourager à rester et donc à consommer plus. Comme expliqué précédemment, ce lieu doit être indiqué à l'entrée sur un panneau, avec une photo, et mis en avant sur internet et dans la « factsheet ».

Il faut toutefois que le chef du service et le responsable du bar avertissent le personnel et nomment un serveur responsable du « ViewPoint » lorsqu'il est occupé.

4.6 Mesures pour la comptabilité et la gestion des stocks

4.6.1 Organisation

L'organisation n'est visiblement pas le point fort de ces départements. Pour améliorer la situation, les employées doivent, dans un premier temps, être informées de ces observations pour qu'elles se rendent compte de la situation et qu'elles réalisent que leurs multiples absences et retards ne passent pas inaperçus. De plus, leur travail est désorganisé et relativement lent, comparé à la charge de travail. Une mesure d'autodiscipline comme suit pourrait être imposée : les employées bénéficient d'un temps défini au préalable pour établir leur propre planning des tâches quotidiennes et mensuelle et estiment le temps nécessaire à la réalisation de ces tâches. En parallèle, il leur sera recommandé de noter, pour elles-mêmes, leurs heures de présence effective au bureau.

4.6.2 Archivage

Au niveau du rangement, il est nécessaire de mettre en place une méthode d'archivage adaptée au long terme, ainsi que de leur fournir le matériel et une marche à suivre adéquats. Deux solutions se présentent : l'archivage papier ou numérique.

Dans les deux cas, la première étape consiste à sélectionner les documents à archiver. Par exemple, les « guest registrations » et les rapports de vente sont pour le moment gardés

dans le bureau de la comptable. La place est toutefois limitée et il est difficile de trouver un document précis car il n'y a qu'un tri approximatif.

Archivage papier

Premièrement, il faut définir le temps de conservation des documents et vérifier le temps imposé pour les documents légaux. Deuxièmement, le lieu et le matériel d'archivage adéquats à la conservation doivent être trouvés. Le plus classique sont les boîtes d'archivage qui peuvent être classées et annotées par année et domaine d'activité, tel que clients, fournisseurs,

Figure 2 - Exemple de boîtes d'archivage



Source : (Ward, 2010)

banque et poste, sur une étagère, comme représenté sur la figure 7. À cause de l'humidité et pour protéger les documents contre des éventuels dégâts d'eau, il est recommandable de placer les boîtes dans des caisses imperméables. Quant au lieu de stockage, une solution serait de trier la pièce de stockage et d'utiliser l'un des murs pour installer une grande étagère d'archives. Par contre, ce cas imposerait une armoire blindée pour protéger les documents confidentiels tels que les salaires, la comptabilité et les procès verbaux des séances.

Voici les estimations de l'auteur des coûts pour un archivage papier :

- Prix indicatif pour dix boîtes d'archivage : 48 USD (TITCO Bangkok)
- Estimation du prix d'achat de l'étagère : 300 USD
- Estimation du prix d'installation de l'étagère : 50 USD
- Estimation du temps pour le tri des documents : un mois de travail à plein temps

Le total et s'estime donc à environ 500 USD. Ces coûts ne sont certes pas négligeables, mais toute entreprise se doit d'avoir un archivage organisé pour les raisons mentionnées.

Archivage numérique

Au ViewPoint, la majorité des documents est remplie à la main. Un archivage numérique implique donc de scanner une grande quantité de documents. Les fichiers peuvent ensuite

être gravés sur CD-ROM ou stockés sur un disque dur. Or, pour le moment, il n'y a pas de personnel qualifié en terme de connaissances informatiques pour identifier le scanneur et la procédure de conservation et de classement adéquats. De plus, scanner tous les documents physiques prendrait beaucoup de temps, et un document électronique est facilement effacé ou modifié. Puis, avec les coupures de courant régulières et un serveur internet plutôt instable, il est préférable de disposer des documents sous forme de papier. Dans les circonstances actuelles, l'option d'archivage numérique est donc déconseillée.

4.6.3 Formation

En ce qui concerne le niveau d'éducation, il est bien moins élevé en Birmanie que dans un pays comme la France, et probablement encore moins dans une région sans universités comme expliqué dans le chapitre 2.2.2. De plus, dans le cas où une personne plus éduquée était trouvée pour ce(s) poste(s), la question de confiance se pose, puisque d'importantes sommes d'argent de l'entreprise sont manipulées.

Aucune solution ne semble idéale pour l'immédiat. Il faut de ce fait procéder sur deux voies parallèles. D'une part, motiver le personnel à travailler plus assidument avec les mesures organisationnelles expliquées ci-dessus et les cours d'anglais offerts, d'autre part, garder un œil ouvert pour éventuellement proposer le poste à une personne plus qualifiée.

4.6.4 Gestion des stocks

Le manque de contrôle et de communication sont les faiblesses de ce département. Pourtant, le contrôle est la base de cette fonction. Là encore, une solution est de créer une marche à suivre écrite, jusqu'à ce que cela devienne un automatisme. Une bonne gestion des stocks permet d'économiser en temps et en argent.

Ses trois rôles principaux sont les commandes, la réception et vérification des livraisons et le contrôle des stocks. Or, par son manque d'organisation, une vue d'ensemble et un suivi s'avèrent difficiles. Il faut, tout d'abord, un suivi des commandes. La création d'un historique permettra de prévoir les coûts par rapport à la saison, de connaître les montants versés précédemment pour un produit, et peut-être d'instaurer des commandes automatiques.

À l'interne, il faut absolument que la gestionnaire des stocks soit plus stricte et rigoureuse. Pour le contrôle des stocks, elle doit demander à tous les employés de noter les boissons offertes, que ce soit en boisson de bienvenue ou pour le personnel. Elle doit vérifier cela en faisant un inventaire régulièrement.

En ce qui concerne les achats, après discussion avec le chef de cuisine et la gestionnaire des stocks, il a été décidé d'établir une liste des prix (annexe VI) par produit et par fournisseur, permettant de comparer les coûts aisément. Évidemment, la qualité doit être comparée afin de trouver les produits avec le meilleur rapport qualité-prix. L'annexe VII permet de noter toutes les commandes et les achats du mois en cours, ainsi que le prix et la date de paiement. Elle servira de base à moyen et long terme pour prévoir les dépenses et les commandes par rapport à la saison, et permet un contrôle des paiements.

4.7 Mesures pour le « front office »

4.7.1 Horaires

En basse saison, trois employés sont suffisants. Ils sont au minimum deux par jour à travailler. La haute saison serait difficile sans l'aide des serveurs et des femmes de ménages, qui s'occupent des bagages et offrent la boisson. Grâce à leur soutien, un quatrième employé à l'année n'est pas indispensable. Certes, des heures supplémentaires sont généralement nécessaires durant la haute saison, mais la direction octroie leur compensation en congés en basse saison.

Malgré tout, les horaires peuvent être optimisés. Les heures les plus sollicitées sont globalement 8h00 - 11h00 et 17h00 - 20h00. Pourtant, les horaires actuels sont organisés en tranches de 6h00 à 16h00 et de 13h30 à 23h00. Ils sont donc plus nombreux de 13h30 à 16h00, alors qu'il s'agit d'heures plutôt calmes. Il serait donc judicieux d'introduire un horaire en coupé. Les jours où les trois employés sont présents, l'un d'entre eux travaille de 8h00 à 12h00, puis à nouveau de 16h00 à 21h00.

4.7.2 Préparer une marche à suivre pour la vente de chambres aux « walk in »

Les personnes se présentant spontanément à la réception de l'hôtel pour réserver une chambre pour le soir-même sont appelées « walk in ». Ce sont des clients potentiels et il est

important de mettre en place une stratégie pour maximiser les chances de vente. Il existe pour le moment une démarche incitative : les prix sont dégressifs si la réservation est pour plus d'une nuit.

Cette démarche est d'autant plus importante en basse saison car les « walk in » sont des opportunités de combler des chambres libres de l'hôtel, il faut donc les convaincre de rester. Par expérience, ils optent dans la majorité des cas pour les chambres meilleure marché, appelées Supérieures. Au final, ils sont souvent surclassés dans les « Cottage suites ». Le but est donc de mettre en valeur les « Cottage suites », même si cela signifie de baisser les prix. Le client se retrouvant au final souvent dans une « Cottage suite » pour le prix d'une Supérieure, toute vente de « Cottage Suite » sera bénéfique à l'établissement.

Les prix peuvent ensuite être adaptés de manière à rendre cette catégorie attractive. En mai et juin 2013, les tarifs étaient de 124 USD pour une « Cottage Suite » et 68 USD pour une Supérieure, petit-déjeuner et taxes inclus. On remarque une différence de prix entre les deux catégories qui s'avère plus importante que chez les concurrents (Agoda). Peut-être qu'un écart de prix réduit entre les deux catégories encouragerait davantage de personnes à opter pour une « Cottage suite ».

Pour cela, il suffirait d'augmenter le prix des Supérieures ou baisser celui des *Cottage Suites*, ou les deux solutions réunies. L'efficacité de telles mesures devra être prouvée sur une période test. Selon les conclusions, elles seront prolongées, instaurées durablement ou supprimées. Voici les tarifs suggérés par l'auteur pour les différentes solutions :

- Augmentation du prix des Supérieurs de 20% : 82 USD (en juin)
- Diminution du prix des « Cottage suite » de 20 % : 99 USD (en juin)
- Augmentation du prix des Supérieurs de 10 % et diminution des prix des « Cottage suite » de 10 % : 90 USD et 111 USD (en juin).

Le plus plausible est de diminuer le prix des « Cottage suites », car les autres solutions pourraient créer la confusion chez les clients qui voient des tarifs plus bas sur les sites de réservation en ligne. Si l'une des deux autres solutions est appliquée, il serait logique

d'augmenter les prix des Supérieures d'une manière générale. Toutefois, le risque dans ce cas est de perdre une partie de la clientèle pour qui les prix seront trop élevés.

Voici une proposition de démarche de vente incitative aux « walk in » pour le « front office » :

1. Demander au client combien de nuits il souhaite rester.
2. L'informer dans tous les cas des tarifs dégressifs.
3. L'informer que les tarifs comprennent toutes les taxes et le petit-déjeuner.
4. Lui montrer les deux types de chambre (sauf s'il montre d'avance une préférence pour la « Cottage suite »)
5. Demander s'il souhaite faire le check in immédiatement.
6. Proposer de récupérer ses bagages s'ils sont dans un autre établissement de Nyaung Shwe.
7. S'il semble indécis : lui parler du petit-déjeuner, des restaurants ou du « rooftop ».

4.8 Mesures pour le département « housekeeping »

Malgré une bonne organisation et leur investissement dans le travail, un certain nombre de détails relevés dans le chapitre 2 peuvent être améliorés dans le travail du « housekeeping ». L'auteur suggère la solution suivante qui regroupe les faiblesses relevées :

Le rôle de la cheffe du département change : elle ne fait plus le travail de ménage mais prend la place de gouvernante, organisant la journée et vérifiant le travail effectué. Sa journée pourrait se dérouler ainsi :

- Arrivée à 8h00. Après analyse des chambres occupées et des arrivées et départs de la journée, elle organise de manière logique l'ordre de nettoyage des chambres. Elle informe le « staff » lors de la réunion quotidienne.
- Vérification du matériel (glace, pompe à eau, etc.).
- S'assurer que le FO soit informé à chaque fois qu'une chambre destinée à une arrivée est prête.
- S'assurer que le matériel est utilisé correctement par l'équipe.

- Vérification des chambres après nettoyage et ajustements si nécessaire, pour que tout soit parfait pour le client.
- Départ à 13h30, retour de 17h30 à 21h30.
- Veille à ce que la chambre soit préparée pour la nuit pendant que le client soupe.
- Vérifier que toute la lessive ait été retournée dans les chambres.

La checkliste en annexe VIII a été établie en fonction des observations du chapitre 2. Elle servira de soutien à la gouvernante dans les débuts de sa nouvelle fonction.

4.9 Mesures pour la maintenance et le jardin

Pour un pays comme la Birmanie, la plomberie et l'électricité ont été installés de manière professionnelle, demandant ainsi relativement peu de maintenance. Malgré tout, des problèmes surgissent, et le personnel n'est parfois pas assez formé pour les résoudre professionnellement. Pour le moment, cet obstacle est difficile à surmonter, le personnel qualifié dans le domaine étant rare et très coûteux dans la région. (B. Granges, CP, 15 mai 2013) Toutefois, malgré le manque de qualification, les employés sont bricoleurs et trouvent souvent des solutions. Des mesures doivent donc être entreprises pour les autres faiblesses du MME qui sont le manque de suivi et de discipline, ayant aussi un impact sur la qualité du travail fourni.

Avant tout, une hiérarchie doit être établie. Selon l'organigramme de la figure 5, le GM est en charge de ces deux départements, ce qui n'est pas le cas dans les faits. Deux solutions sont envisageables : soit le GM décide de prendre son rôle au sérieux, soit le chef jardinier est promu au poste de « head of maintenance and gardening » (chef de la maintenance et du jardin). Ce dernier est mécanicien de formation et est l'une des rares personnes à vivre sur le site. Une fois le leader choisi, il peut se servir de l'annexe IX « maintenance requests » qui a été conçue par l'auteur pour instaurer un contrôle plus rigoureux. Elle permet :

- Une formulation claire et écrite de la demande pour une communication efficace.
- De connaître la date de la demande, l'échéance prévue et l'échéance réelle, pour ensuite comparer le temps estimé et le temps effectif.
- De connaître la personne travaillant sur la demande.

- Le contrôle du chef du département.

Le chef du département doit vérifier au moins deux fois par jour la feuille de demandes (affichée dans le bureau du FO). Les demandes urgentes doivent être notées et directement communiquées au chef du département. Le chef charge alors un ou plusieurs employés de remplir la demande et d'être avisé à la fin du travail. Il s'assure ensuite de la qualité du travail, et informe le département ayant déposé la demande.

Dans certaines régions de la Birmanie, surtout les villes, le tri et le recyclage des déchets en est à ses débuts. Mais dans les régions plus reculées, comme Nyaung Shwe, ce terme est pratiquement inconnu et les déchets sont brûlés un peu partout et jetés dans l'eau ou dans la nature. Malgré le côté écologique de la Lodge, le tri des déchets s'avère donc difficile.

Les jardiniers ramassent les déchets des environs de la Lodge et les amènent, dans une décharge improvisée par la population où ils sont brûlés. Un tri du verre, de l'aluminium ou du PET est inutile si la localité ne possède pas de système de récupération de la matière. Cependant, les déchets organiques peuvent être triés, traités et utilisés pour le jardin du ViewPoint. Pour cela il faut deux poubelles en cuisine, l'une uniquement pour les déchets organiques, l'autre pour le reste. Les jardiniers peuvent ensuite créer un espace de compostage et l'utiliser comme fertilisant une fois le processus terminé.

4.10 Mesures pour la buanderie

Des tensions règnent entre les employées de la buanderie. L'intervention d'un intermédiaire pour identifier et exprimer les problèmes pourrait baisser la tension. Une meilleure ambiance de travail est aussi source de motivation.

Quant à l'organisation, pour éviter de mélanger les vêtements et de les abîmer, voici la marche à suivre que l'auteur propose :

- Vérification de la concordance entre la liste remplie par le client et les vêtements.
- Corrections à la liste si nécessaire.
- Vérification des étiquettes de lavage des vêtements.
- Contrôle de chaque pièce pour un quelconque défaut ou dommage.

- Communication pour toute chose inhabituelle ou objet de valeur oublié.
- Séparation du linge par couleur et par technique de lavage.
- Informer le « housekeeping » dès que le linge d'une chambre est terminé, afin qu'il soit remis au client au plus vite.

(Sherif Noaman)

Toutefois, cela n'est peut-être pas suffisant pour éviter l'endommagement des vêtements, car il est possible que les employées ne sachent simplement pas utiliser le matériel de lavage correctement. En effet, dans cette région de Birmanie, les vêtements sont généralement lavés à la main dans la rivière. C'est pourquoi, en complément, un expatrié pourrait aller leur expliquer l'utilisation des machines, et les employées pourraient être encouragées à effectuer quelques essais avec des tissus prévus à cet effet.

4.11 Mesures pour les services : « outside catering »

Le temps de préparation de la plupart des offres peut être réduit par l'introduction de caisses déjà prêtes, contenant les couverts. Chaque caisse contient tout l'équipement nécessaire pour six personnes : fourchettes, couteaux, cuillères, assiettes, verres, tasses, serviettes, porte-serviettes. Tout est lavé et remis en place au retour, afin que les caisses soient prêtes à l'emploi pour le prochain « outside catering ».

L'idée est d'acheter une boîte servant de modèle (environ 90 USD) (Picnic World, 2013), et de trouver un artisan local qui le reproduit en l'adaptant aux plats et couverts du ViewPoint. Deux boîtes peuvent d'abord être utilisées pour une phase test permettant d'adapter certains points, puis huit autres pourraient être commandées, couvrant ainsi jusqu'à 60 personnes en « outside catering ».

Figure 3 - Exemple de « picnic box » pour les « outside caterings »



Source : (Picnic World, 2013)

4.12 Mesures pour les gardiens de sécurité

Les tranches horaires étant longues (12 heures), il peut être intéressant de donner des tâches supplémentaires aux employés.

Le gardien de jour pourrait établir un rapport des activités afin d'optimiser la communication au sein de l'établissement. À la fin du service, il pourra être remis à la réception qui vérifiera que les informations aient bien été transmises. Par exemple, pour les arrivées de marchandise de cuisine, la gestionnaire de stock et la cuisine sont-ils informés ? La maintenance est-elle informée de l'arrivée de matériel demandé ?

La réception étant fermée de 23h00 à 6h00, le gardien de nuit pourrait apprendre à répondre au téléphone et à d'éventuelles demandes survenant durant cette tranche horaire. La cheffe de réception pourrait se charger de le former. Ainsi, il saura accueillir les « check-in » de nuit (certains bus arrivent à 4h00) et leur donner les informations nécessaires.

Il serait également judicieux et motivant pour les employés de bénéficier d'un jour de congé de temps à autre. En basse saison, un employé de confiance de l'hôtel pourrait être formé et prendre le rôle de gardien quelques fois.

4.13 Mesures de sécurité pour l'établissement en cas d'incendie

Le ViewPoint ne possède ni de plan ni de formation en cas d'incendie. Cela signifie que les employés ne savent pas comment réagir pour eux-mêmes et envers les clients. Pourtant, le bâtiment principal est construit en grande partie en bois et en paille et pourrait prendre feu rapidement. Le risque est certes moindre pour les bungalows, construits sur l'eau, mais certaines normes et règles doivent être introduites.

Des mesures préventives peuvent être mises en place. Actuellement, des extincteurs sont répartis sur le site et des détecteurs de fumées se trouvent dans la salle de stockage, mais ceux-ci n'ont pas encore été installés. Une fois que cela sera fait, il sera essentiel de les tester régulièrement. Une autre mesure préventive serait une alarme manuelle qui se déclenche depuis plusieurs lieux stratégiques. Il faut également un moyen pour donner l'alerte afin d'assurer la sécurité des clients et du personnel et tenter de limiter les dégâts. Un plan d'évacuation en cas d'incendie a donc été établi (annexe X) et il sera affiché dans l'établissement. Au minimum deux issues doivent être disponibles depuis tous les points de départ pour avoir la possibilité d'échapper à l'incendie.

Néanmoins, ces mesures sont peu utiles si le personnel n'est pas formé et informé. Il est fort probable que la majorité des employés ne sache pas se servir d'un extincteur. Pour qu'ils comprennent l'utilité des mesures de prévention, une séance d'information doit être organisée pour les sensibiliser aux dangers et à l'utilité des mesures. Ensuite, quelques démarches leurs seront enseignées : d'abord donner l'alerte aux clients et aux pompiers, évacuer les clients et le personnel, si possible sauver les documents importants (qui auront été définis), procéder à l'appel des personnes qui se trouvaient dans l'établissement et les tenir informées de la situation. Comme complément à cette séance, un entraînement aura lieu chaque année.

4.14 Autres mesures

4.14.1 Optimisation des rapports de vente

Les rapports de vente sont les moyens de contrôle principaux des revenus de l'entreprise. C'est pourquoi il est essentiel qu'ils soient rédigés de manière identique tous les jours, indépendamment de la personne, ce qui n'est pas tout à fait le cas. L'auteur s'étant personnellement occupé des rapports durant son stage, il a créé le document en annexe XI, qui sera remis à chaque département concerné après l'accord de la direction.

Les changements concernent premièrement la classification des revenus, adaptée à la présentation du budget, deuxièmement une démarche claire pour que le rapport soit toujours fait de la même manière, indépendamment de la personne qui s'en occupe.

4.14.2 Optimisation des « flash reports »

Les « flash reports » mensuels résument la situation de l'entreprise en comparant les chiffres et le taux d'occupation budgétés, aux chiffres effectifs. L'auteur a instauré une manière de calculer précise basée sur les formulaires d'arrivées des clients. Les formulaires d'arrivées permettent également l'extraction d'autres informations, tels que l'âge et la nationalité. Ainsi, l'auteur a complété les statistiques du *flash reports* mensuels avec l'âge moyen des clients, leur nationalité, le nombre total de chambres vendues, le nombre de personnes moyen par chambre et la proportion de réservations générées grâce aux sites de réservation en ligne. Ces données permettent une définition plus précise de la clientèle.

Pour le moment, elles servent de constat et d'information complémentaire. À moyen et long terme, le type de clientèle pourra être globalement prédit par rapport à la saison et les services pourront ainsi être adaptés aux profils des clients.

4.14.3 Minimiser la saison creuse

En basse saison, les sites de réservation en ligne permettent un taux d'occupation plus élevé que budgété. Il reste toutefois environ la moitié des chambres disponibles, laissant place à un potentiel d'amélioration. (Données de l'auteur) ; (B. Granges, CP, 30 avril 2013)

La réservation en ligne donnant des résultats positifs, il serait intéressant de poursuivre et de renforcer la présence sur le net. Au moment de la rédaction de ce travail, aucun employé du ViewPoint ne possède le temps, les connaissances ou l'éducation nécessaires à la mise en place d'une stratégie de marketing en ligne. L'idéal serait donc un étranger spécialisé dans la vente et le positionnement sur internet. Bien sûr, engager un étranger formé à plein temps est relativement coûteux par rapport à la main d'œuvre locale, mais les résultats d'une telle stratégie pourraient s'avérer très bénéfiques à l'entreprise.

Des offres de dernière minute telles que quatre nuits pour le prix de trois pourraient être proposées pour la basse saison. Puisque les « Cottage Suites » sont moins sollicitées à cette période, l'offre pourrait être valable uniquement pour cette catégorie de chambres. Les avantages sont les revenus supplémentaires en F&B (bar, restaurants et *room service*) et des services, tels que les massages et les excursions en bateau.

4.14.4 Adaptation de la boutique à la demande

La boutique génère des revenus avec un investissement et un entretien moindres. Une fois la marchandise achetée, il suffit de fixer les prix –souvent deux ou trois fois supérieurs au prix d'achat- et de la placer dans la boutique.

Lorsque des objets suscitent régulièrement la demande, il faut en profiter pour adapter l'offre. C'est le cas des bateaux miniatures utilisés au restaurant, et des portes-serviettes. Ces derniers peuvent être achetés à Yangon et envoyés à Nyaung Shwe. Les bateaux miniatures sont fabriqués sur mesure dans le village de Nampam, sur le lac Inle. Afin d'être

facilement transportables par les touristes, ils doivent être un peu plus petits. L'avantage de ces bateaux est qu'ils sont uniques, contrairement à de nombreux souvenirs en Birmanie. Le plus important est de toujours être à l'écoute de la clientèle et d'adapter l'offre à la demande.

Par ailleurs, la visibilité de la boutique devrait être renforcée pour attirer les promeneurs car pour l'instant, uniquement les clients de l'hôtel et du restaurant la voient. Pour cela, un panneau signalant la présence de la boutique peut être placé devant l'établissement. Il indiquerait la présence des restaurants, celle de la boutique et de la terrasse sur le toit avec une image de la vue. Ces atouts doivent également être présentés au client sur le site internet du ViewPoint, sur Agoda, TripAdvisor et Booking.com ainsi que dans la « factsheet » remise aux partenaires.

4.14.5 Mesures pour la gestion des e-mails et le système de réservation

La première mesure pour améliorer la situation décrite dans le chapitre 2.5 est de réduire la quantité d'e-mails due aux nombreuses copies. Pour cela, il est nécessaire d'analyser en collaboration avec le bureau de Yangon, quels e-mails sont envoyés en copie à qui, et pour quelle raison. Ensuite, il s'agit de supprimer les comptes inutiles ou inutilisés.

Finalement, un système de réservation instantané éviterait une grande partie des e-mails et appels téléphoniques échangés. Cela peut être effectué soit sur mandat, soit par le même étranger que pour le marketing en ligne.

5 Mesures écartées

Après analyse, certaines mesures ont été jugées inadaptées par l'auteur et n'ont donc pas été retenues comme proposition d'amélioration. Toutefois, les conclusions tirées de ces analyses sont également intéressantes pour le ViewPoint, c'est pourquoi elles sont tout de même présentées dans ce chapitre.

5.1 Documents remplis à la main

À premier abord, cela paraît surprenant que la plupart des documents soient remplis à la main, tels que les fiches d'enregistrement des clients, les rapports de ventes et bien d'autres. Un système sur ordinateur et de scans des passeports serait plus rapide et bien moins volumineux à préserver. Néanmoins, avec les coupures d'électricité fréquentes, le risque de pertes de données est assez élevé. Dans la situation actuelle il semble donc préférable de continuer avec le système manuel.

5.2 Sécurité : installation d'un paratonnerre

L'auteur s'est informé auprès du MD sur la présence de paratonnerres dans l'établissement. Ce dernier a alors confirmé l'absence d'un tel équipement, en précisant que le sujet avait été étudié par des spécialistes et que la présence de câbles électriques et d'eau autour de l'hôtel rendaient l'installation de paratonnerres inutile car ces éléments attirent la foudre, la déviant des bâtiments du ViewPoint. (B. Granges, CP, 8 mai 2013)

5.3 Analyse de l'utilité d'acquisition d'un bateau ou d'une voiture

Pour les transferts d'aéroport et les excursions sur le lac, l'achat d'un bateau et / ou d'une voiture sont envisagés. Or, après recherches et discussions, cela implique toutes sortes de problèmes (B. Granges, CP, 8 mai 2013) résumés dans le tableau 14.

Table 14 - Avantages et désavantages de l'acquisition d'un véhicule par le ViewPoint

Avantages	Désavantages
Bénéfices accrus.	Entretien et coûts.
Qualité du véhicule assurée.	Risque de vols de carburant.
Qualité de service (marque).	Responsabilité du chauffeur en cas d'accident (qui paye ?).
Disponibilité.	Couverture des heures de pointe et des fluctuations saisonnières.
	Immobilisation de liquidités.
	Employé fixe.

Source : Données de l'auteur

En conclusion, la solution actuelle, c'est-à-dire la sous-traitance de ces services, est la plus adaptée aux circonstances. Elle coûte certes plus cher à long terme et certains facteurs ne peuvent être sous contrôle permanent, mais elle est plus sûre et plus simple pour l'entreprise.

6 Instruments de mise en place et mesures de contrôle

Les responsables de l'application des mesures sont les chefs des départements concernés et la direction. Les mêmes personnes s'occupent des contrôles. Certaines mesures doivent impérativement être mises en place rapidement, alors que d'autres peuvent attendre. C'est pour cette raison qu'un degré d'urgence leur a été attribué. Les mesures déjà mises en place par l'auteur durant son stage sont signalées par une coche. Pour des raisons de clarté, les données sont présentées sous forme de tableau, élaboré par l'auteur.

Mesure	Instrument(s) de mise en place	Moyen(s) de contrôle	Degrés d'urgence de mise en place
4.1.2 Motivation du personnel	Questionnaire de satisfaction. Bonus lié aux objectifs. Mutations temporaires. Implication du personnel.	Motivation et investissement du personnel dans son travail.	Très élevé
4.1.1 Organisation	Communication aux chefs de départements.	Organigramme, efficacité de résolution de problèmes.	Élevé
4.2 Adaptation des chambres	Ordres de la direction.	Plaintes de la clientèle.	Élevé
4.4.2 Hygiène	Savon dans les toilettes et en cuisine.	Confiance envers les employés.	Élevé
4.5.1 Uniformisation de	Motivation à progresser en anglais et	Remarques et réactions des clients.	Élevé

l'accueil	accueil convenable des nouveaux clients.		
4.5.2 Standards pour le bar	Nomination d'un responsable de bar.	Rapidité, propreté, commandes, collaboration avec la gestion des stocks.	Élevé
4.6.1 Organisation de la gestion des stocks	Autodiscipline et motivation.	Autocontrôle, nombre de « surprises » de stock manquant.	Élevé
4.6.2 Archivage	Information, organisation, achat du matériel, libération d'un espace.	Présence et efficacité d'archives organisées.	Élevé
4.9 MME et jardin	Fiche en annexe IX.	Traitement efficace des problèmes.	Élevé
4.10 Buanderie	Efforts sur l'entente, application de la procédure.	Exactitude et qualité des vêtements remis.	Élevé
4.13 Incendie	Séance d'information, enseignements et affichage des plans.	Exercice annuel.	Élevé
4.3.3 Connaissances sur les vins	Cours de formation.	Mises en situation durant les cours.	Moyen
4.3.5 Réduction des pertes de nourriture (service)	Être à l'écoute des clients.	Aptitude à adapter les commandes.	Moyen

4.4.1 Matériel de cuisine	Communication entre le chef de cuisine et la direction, budget adéquat à disposition.	Efficacité, rapidité et qualité en cuisine.	Moyen
4.4.3 Réduction des pertes de nourriture (cuisine)	Observation et anticipation.	Quantité de pertes.	Moyen
4.4.4 Qualité permanente	Motivation, goûter les plats.	Remarques de la clientèle.	Moyen
4.6.3 Formation	Recrutement, motivation.	Qualité du travail, absences.	Moyen
4.6.4 Gestion des stocks	Application des procédures.	Exactitude des commandes.	Moyen
4.7.1 Horaires du FO	Information aux employés concernés.	Application et efficacité des horaires.	Moyen
4.8 « Housekeeping »	Promotion de la chef du département au poste de gouvernante et application de la procédure de vérification.	Satisfaction de la clientèle,	Moyen
4.14.1 Rapports de vente	Suggestions de l'auteur.	Exactitude des données.	Moyen
4.7.2 Marche à suivre pour la vente aux « walk in »	Stratégie de vente établie dans l'esprit de chaque employé.	Comparaison du Taux de vente de « Cottages suites » aux « walk in ».	Faible
4.11 « Outside catering »	Phase test, commande de matériel.	Rapidité et efficacité.	Faible
4.12 Gardien de sécurité	Formation.	Efficacité et motivation.	Faible

4.5.3 Espace sur le toit	Visibilité.	Succès.	Faible
4.14.4 Boutique	Être à l'écoute de la clientèle, passer les commandes.	Ventes.	Faible
4.14.5 Système de mails	Définition des priorités et des nécessités.	Efficacité de l'envoi des e-mails à l'interne.	Faible / en partie réalisé
4.3.4 Mesures de vente	Mise en valeur de l'offre.	Ventes.	Faible / en partie réalisé
4.14.2 « Flash reports »	Analyses détaillées de la clientèle.	Adaptation des services à moyen et long terme.	Réalisé
4.3.1 Memo	Distribution du livret avec explications	Capacité à donner des explications en anglais, gestion des questions/remarques des clients.	Réalisé
4.3.2 Cours d'anglais	Communication orale des horaires, cours obligatoires pour le service et le FO.	Taux de fréquentation, progrès	Réalisé

Conclusion

Pour un pays comme la Birmanie, le ViewPoint propose des prestations et des services de très bonne qualité, notamment grâce au savoir-faire du management. Toutefois, par son jeune âge et le manque de formation du personnel, et parce qu'une entreprise doit toujours chercher à optimiser son offre, un potentiel d'amélioration existe. Il comprend les points relevés lors des analyses menées pour ce travail.

Les propositions d'amélioration sont des pistes de réflexion pour la direction et les cadres du ViewPoint. Il faut garder à l'esprit que ce ne sont pas des règles fixes et absolues et qu'elles s'appliquent spécifiquement dans le contexte de ce travail. D'une part, il relève du choix des employés et de la direction de les appliquer ou pas, d'autre part, ces mesures peuvent, doivent même, être adaptées sur le terrain et affinées au fil du temps.

Puis, il faut également tenir compte de la présence limitée en temps de l'auteur, et de son manque de connaissances techniques pour certains départements, ce qui a limité sa capacité à développer des mesures pour ceux-ci.

Par ailleurs, en supposant que tous les points faibles du ViewPoint soient en effet optimisés, il existe d'autres facteurs, des facteurs externes par exemple, pouvant mettre en péril la pérennité de l'entreprise, indépendants de la volonté du personnel et de la direction. En effet, certaines prédictions annoncent la disparition du lac Inle dans les 20 ans à venir, et sans lac, les touristes ne visiteront plus la région. Ces facteurs sont d'autres aspects dans lesquels l'entreprise pourrait s'investir en collaboration avec les prestataires touristiques de la région.

Néanmoins, le travail accompli au ViewPoint depuis son ouverture est désormais reconnu dans la région et récompensé par son succès, promettant encore de belles années.

Références

about.com. (s.d.). *Human resources*.

Récupéré sur <http://humanresources.about.com/od/job-titles/f/Chief-Executive-Officer-Ceo-Do.htm>

about.com. (s.d.). *Management*.

Récupéré sur <http://management.about.com/od/policiesandprocedures/g/gm1.htm>

Agoda. (s.d.). *Inle Lake*. Récupéré sur <http://www.agoda.com/pages/agoda/default/destinationsearchresult.aspx?asq=bs17wTmKLORqTfZUfjFABlv2Q0MJVTuZiZvnuZbVQ%2fEmSdkHTn CZLIP%2fWarbDgn3v2uglNLCK22MWhdIWXLK%2fhqHsnWn%2bFvl%2ftRdPNu6XvqzXkgElryg%2bV0qvhdTKdesKzCe%2fyEa4MjG4UcHNJu0IUyqgykhROsfTsD6HmbZZzk%3d&tick=635019842630>

Allen, J., Smith, A. J., & Smith, J. (2011). *Myanmar (Burma)*. Lonely Planet Publications.

Department of the Environment Ireland. (s.d.). *Fire and Emergency Services*. Récupéré sur <http://www.environ.ie/en/Publications/Community/FireandEmergencyServices/FileDownload,2072,en.pdf>

Food Service Warehouse. (s.d.). Récupéré sur www.foodservicewarehouse.com

Gloaguen, P. (2012). *Le guide du routard Birmanie (Myanmar)* (éd. 2012/2013). (P. Josse, Éd.) Paris, Paris, France: Hachette Livre.

Granges, B., & Burgener V. (2013). *Flash report April 2013*.

Granges, B. (2013). *Restaurant factsheet, june 2013*.

Haquet, C. (2012, 12 juin). *Economie*. Récupéré sur http://lexpansion.lexpress.fr/economie/la-birmanie-s-ouvre-au-business-venu-de-l-ouest_301266.html?p=2

Kinetz, E. (2013, 27 mars). *Myanmar commander in chief says military to continue political role in democratic transition*. *The Canadian Press*. Récupéré sur Factiva.

Lwin, Z., & Sharma, M. P. (2012). *Environmental management of the Inle Lake in Myanmar. Hydro Nepal*. Kathmandou, Nepal: Environmental Resources Group (P) Ltd (e-RG Nepal) .

Ministry of Hotels and Tourism. (2013). *Myanmar Tourism Statistics 2012*. Nay Pyi Taw, Myanmar.

myanmar.com. (s.d.). *Lifestyle*. Récupéré sur http://www.myanmar.com/lifestyle/traditional_foods.html

- myanmars.net. (s.d.). *Myanmar maps*. Récupéré sur <http://www.myanmars.net/myanmar-map/myanmar-maps.htm>
- Myat, M. M. (2010, 29 septembre). *Environment*. Récupéré sur https://remote.hevs.ch/aa/,DanalInfo=.agmqeeqFmil3t7nNr43+?ref=IPRS000020100930e69t00008&pp=1&fcpil=fr&nacp=S&sa_from=
- Pichon, B. (2013, 3 mars). *Monde*. Récupéré sur <http://www.lacote.ch/fr/societe/loisirs-et-culture/l-avenir-incertain-d-un-fragile-joyau-birman-608-1132825>
- Picnic World. (2013). *Picnic bags*. Récupéré sur Picnic World: <http://www.picnicworld.net/picnic-bags-133517.html>
- Power Buy. (s.d.). *Air Conditioners*. Récupéré sur <http://www.powerbuy.co.th/ProductList.aspx?CategoryID=602>
- Q++ Studio. (s.d.). *Myanmar public holidays 2013*. Récupéré sur http://www.qppstudio.net/publicolidays2013/myanmar__formerly_burma_.htm
- Sakhong, L. H. (2012). *Analysis*. Récupéré sur <http://burmaethnicstudies.net/pdf/Analysis%20Paper%20No%201.pdf>
- Sandford, S. (2013, 22 avril). *Voice of America Press Releases and Documents*. Récupéré sur Factiva.
- Sherif Noaman. (s.d.). *Laundry Department Manual*. Récupéré sur Sherif Noaman: <http://www.sherifnoaman.org/images/Laundry%20Manual.pdf>
- Shwe Inn Tha Floating Resort. (s.d.). *Special Promotion*. Récupéré sur <http://www.myanmarvisaonline.com/inlemap.html>
- Stevens, A. (2013, 7 juin). *Business*. Récupéré sur <http://edition.cnn.com/2013/06/06/business/myanmar-banking>
- Than, Z. W. (2013, 21 janvier). *Lifestyle*. Récupéré sur http://www.mmtimes.com/index.php/lifestyle/travel/3840-tourism-industry-grapples-with-scary-success-after-record-breaking-year.html?goback=%2Egde_4436001_member_206488477
- Than, Z. W. (2013, 20 mai). *Travel*. Récupéré sur <http://www.mmtimes.com/index.php/lifestyle/travel/6807-arrivals-up-44pc-at-yangon-airport.html>
- The Associated Press. (2013, 4 avril). *Asia Pacific*. Récupéré sur <http://www.nytimes.com/2013/04/05/world/asia/myanmar-dozens-arrested-in-investigation-of-riots.html>
- The hospitality E-magazine. (s.d.). *Job Description for Hotel General Manager*. Récupéré sur <http://home.hospemag.com/gm/jd>

TITCO Bangkok. (s.d.). *Archive boxes*. Récupéré sur <http://www.titcobkk.com/category/expand/24/72>

Today in Myanmar. (2009, 26 janvier). *Information*. Récupéré sur <http://www.myanmar2day.com/myanmar-information/2009/01/myanmar-kyat-currency-exchange-rate/>

UNESCO institute for statistics. (2012). *Profiles*. Récupéré sur http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/document.aspx?ReportId=121&IF_Language=eng&BR_Country=2500&BR_Region=40500

Ward, R. (2010). *Archives*. Récupéré sur <http://www.robertwardcomposer.com/Archives.html>

Wikipedia. (s.d.). *Combi steamer*. Récupéré sur http://en.wikipedia.org/wiki/Combi_steamer

Wise Promotion. (s.d.). Quotation. Thailand.

Yahoo Finance. (s.d.). *Yahoo Finance*. Récupéré sur <http://finance.yahoo.com/echarts?s=MMK%3DX+Interactive#symbol=;range=2y;compare=;indicator=volume;charttype=area;crosshair=on;ohlcvvalues=0;logscale=off;source=undefined;>

Annexe I : Questionnaire à la clientèle de l'hôtel

Help us better serve you

We hope you enjoyed your stay with us !

To help us better serve you, thank you for completing this survey and returning it to the reception desk during your checkout.



Lodge	Very satisfied	Satisfied	Can do better	Not satisfied	Not applicable
1. Overall experience					
Check in					
2. Accuracy of reservation record					
3. Timing & efficiency of the check-in process					
4. Courtesy & information given by the staff					
Guest Room					
5. Cleanliness of the room					
6. Furniture of the room					
7. Comfort of bedding					
Reception Staff					
8. Reliability and friendliness of the staff					
9. Knowledge and ability to answer questions about the area					
10. Management availability to solve problems					
General Services					
11. Efficient help and organization of the services from the staff					
12. Massage					
a. Body massage <input type="radio"/>					
b. Hand & foot reflexology <input type="radio"/>					
c. Head and shoulders <input type="radio"/>					
13. Timing (24h) and quality of the laundry					

Additional Comments:

Food & Beverage					
Breakfast					
14. Courtesy of staff					
15. Efficiency of the service					
16. Choice and variety of food					
17. Quality of the food					
Room Service					
18. Waiting time					
19. Food quality					

	Very satisfied	Satisfied	Can do better	Not satisfied	Not applicable
The Shan Restaurant					
20. Overall experience					
21. Atmosphere					
22. Courtesy of staff					
23. Efficiency of service					
24. Quality of food					
25. Size of portions					
Lounge-E restaurant					
26. Atmosphere					
27. Courtesy and help of staff					
28. Efficiency of service					
29. Quality of food					
30. Size of portions					
Bar					
31. Atmosphere					
32. Courtesy of staff					
33. Efficiency of service					
34. Quality of drinks					
Additional Comments:					

Additional information

Country :				
Age range :	Under 20	20-40	41-60	60+
Room n° :				
Suggestions / recommendation :				

*ViewPoint Lodge & Fine Cuisines
 Taik Nan Bridge & Canal
 Nyaung Shwe, Inle Lake, Myanmar
 Tel : +95 (0) 81 209 062
 Fax : +95 (0) 081 209 147
 www.inleviewpoint.com
 info@inleviewpoint.com*

We thank you for your time

Annexe II : Memo pour le service



Service Memo booklet

General English

	Welcome, Mingala bar
	May I help you ?
	How many people are you?
■	This way please.
Boss	Just a moment please (when you don't know or don't understand), I will send my boss
	Would you like some more ... ?
■	I am sorry we are out of... I am sorry we don't have anymore ...
	Please have a seat
What kind of is that ?	■
Can I have some more ... ?	
What do you recommend ?	

Breakfast team

Check the mise en place (tables clean, mise en place finished)

	Boiled egg
	Scrambled eggs
	Omelette
	Fried egg
	Poached egg
	Croissant
	Brioche
	Baguette
	Mixed fruit
	Fruit (salad)
	Watermelon
	Papaya
	Banana
	Apple
	Pineapple
	Shan soup
	Noodle, fish soup
	Coconut noodle soup
	Meat
	Salami
	Ham
	Vegetables

	Fish
	Cheese
	Yogurt
	Coulis
	Sugar
	Hot / cold milk
	Cereals

Steps with a customer :

စဉ်းသည်နှင့်တွေ့သောအခါ

1. « Good morning ! Please have a seat »	
2. « Would you like tea or coffee ? » Offer Shan / black tea, and ask for milk if they take coffee.	Shan/black tea
3. Offer eggs : boiled, fried, scrambled, poached, omelette...	
4. Bring the soup of the day, ask him if he would like to try	Soup
5. Fruit juice	
6. Bring the Breakfast boat and the bread	
7. Always check that the customers have enough tea / coffee	tea / coffee
8. If they finished everything : ask if they would like some more	

9. If you don't understand a customer, say : « just a moment please, I will go get my superior » and go get someone	superior
10. Always look at the customers to see them if they need anything	
11. When the customers are gone, clear the table immediately and prepare it for new customers	

Lunch / dinner team

Check the mise en place (tables clean, mise en place finished)

Steps with a customer :

	Hello / good evening / Mingalar bar
reservation	Do you have a reservation?
	Show their table or guide them to a table
	« Would you like anything to drink ? »
Menu Wine list	Hand them over the menus and wine list
order	May I take your order ?
What do you recommend?	မင်းဘာကိုအကြံပြုပေးမလည်း ?
	Prepare their table according to the order
	Always look at the customers to see them if they need anything, never turn your back on them
	After their meal, ask if they would like some dessert
	After dessert, ask if they would like some coffee / tea / digestif.

Vocabulary

A glass of wine	
Red wine / white wine	██████████
Appetizer	ခံတွင်းခွေ့စာ
အဓိကအစာ	Main course
	Meat
	Fish
	Vegetables
██████████	Garlic
	Onion
	Salt / pepper
	Fried
	Steamed
	Cheese platter
	Kinds of cheese..

Note de l'auteur : Les cases vides de l'annexe II correspondent aux traductions en birman. Ces traductions n'apparaissent pas ici, car les ordinateurs européens ne lisent pas l'écriture birmane.

████████████████████ Don't eat while there are customers in the restaurant, and don't hide.

██████████ ████████████████████ Prepare the FULL mise en place for the next meal (dinner or breakfast).

No handset in the dining room

Annexe III : Exemple du contenu des cours sur les vins

1. Explications sur ce qu'est que le vin : processus, ingrédients, régions.
2. Introduction théorique aux types de vins et leurs caractéristiques (couleurs, apparence, etc.).
3. Vocabulaire de base pour la description des vins (sec, fruité, etc.).
4. Rappel de la manière de servir les vins, avec la différence entre les vins au verre ou à la bouteille.
5. Dégustation de vins avec les aliments qui s'y associent.
6. Test : les employés doivent associer des catégories d'aliments avec le bon type de vin.

Annexe IV : Exemple de standard à suivre par chaque employé pour l'uniformisation de l'accueil

1. Greetings : « Mingalar-bar » or « welcome »
2. Guiding the customer : « (How) may I help you ? »
3. Listening to the customer and answering his needs

« I am checking in » :

« Please have a seat. Can we offer you a drink ? Espresso, fruit juice ? »

Inform FO.

« I would like to eat »

« Please follow me »

Bring them to the restaurant and inform one of your colleagues upstairs to show them a table.

« I would like to have a drink »

« Please have a seat »

Bring the drinks menu.

Annexe V : Carte de desserts



Dessert

Pumpkin custard with strawberry sauce	2'500
Banana honey cake	2'500
Banana flambé with Shan rum	2'500
Chocolate mousse	4'000
Cream caramel	4'000
Fresh fruit platter	2'500
Cheese platter (4 kinds)	9'000

Annexe VI : Liste des achats par fournisseur

Quattro Products			
N°	Item	Quantity	Price (USD)
1	Almond Sliced	1 kg	14.20
2	Almond Ground	1 kg	14.40
3	Almond Whole Without Skin	1 kg	14.0
4	Anchovies Fillets in Sunflower Oil 680g-Robo	1 Jar	14.0
5	Aluminium Foil 615 18x1000	1 Roll	54.80
6	Apricot Dried	1 kg	9.80
7	Apricot Jam 60x28g/Jar-Darbo	1 ctn	38.80
8	Brown Sauce Glace Demi 6x1kg - Knorr	1 Bot	13.30
9	Butter Potion Unsalted 100x10g -E&V	1 Box	16.90
10	Burrata Cheese 'POCKETS'	1 kg	44.0
11	Cajun Seasoning - 1kg	1 PKT	15.90
12	Cepes Mushroom Medium Frozen	1 kg	23.40
13	Cream Cheese 1.36kg - E&V	1 kg	11.10
14	Cheddar Cheese 4x2.4kg - Cowhead	1 kg	12.0
15	Cinnamon Ground 600g	1 Tube	8.0
16	Chicken Chipolata	1 kg	8.2
17	Chocolate Dark Puratos 4x2.5kg	1 PKT	15.0
18	Chocolate White Puratos 4x2.5kg- Belcolade	1 kg	16.60
19	Duck Breast 350-400gm - 'Rougie'	1 kg	39.90
20	Duck Liver Restauration 550-700 gm(Foie Gras) 'Rougie'	1 kg	84.30
21	Edam Ball Mild -2kg, Holland	1 kg	17.60
22	Emmental Cheese Swiss	1 kg	26.60
23	Ex.Virgin Olive Oil 5lit - Santagata	1 Tin	36.90
24	Fettucine NiDi Semdina 500g - Dececco	1 PKT	2.10
25	Garlic Pepper Sauce Tabasco 60ml	1 Bot	6.30
26	Gherkin 720ml - Hengstenberg	1 Bot	5.20
27	Girolle/Chanterelle	1 kg	29.0
28	Glassa Gourmet Bianca Glace 500 ml Sinfonia Gdosa	1 Bot	9.40
29	Glassa Gourmet Balsamico Sauce 540 g (Robo)	1 Bot	9.40
30	Glucose Liquid 6kg - Redman	1 Pail	23.40
31	Goat Cheese Plain De Bellay Fresh 113g (President)	1 pcs	6.80
32	Gouda Cheese, Holland	1 kg	17.60
33	Golden Raisins	1 kg	8.60
34	Grana Pandano Whole 1/4 - 8kg	1 kg	32.50
35	Grenadine Syrup 70 cl - Monin	1 Bot	8.90
36	Groz.Formaggio Da Pasta Cheese (Grated Parmesan) 6x1kg	1 PKT	20.30
37	Gruyere Cheese 2.5kg - Switzerland	1 kg	31.20
38	Habanero Hot Sauce Tabasco 60 ml	1 Bot	4.90
39	Half Breasaola Della Valtellina PGI (1pc : 15 kg)	1 kg	33.50
40	Hazelnut Whole Blanched 1kg - Redman	1 kg	25.40
41	Hondashi Shimaya Daisy, Blue Label 1kg	1 PKT	15.50

42	Hungarian Goliat Salami - Pick	1 kg	31.70
43	Kalamata Olives 12x500g	1 Bot	8.20
44	Kombu Ponzu 1.8 ltr -Yamasa	1 Bot	14.40
45	Lamb Fore-Shank Bone In(White Stripe)	1 kg	11.50
46	Laska Paste 1kg	1 PKT	9.0
47	Maple Syrup Country Kitchen 710 ml	1 Bot	5.50
48	Mascapaone Cheese	1 kg	32.0
49	Merguez Sausage	1 kg	9.8
50	Mixed Herb Provencale 12x500g	1 PKT	12.40
51	Mustard Dijon 1kg - Clovis/Perichan	1 Tube	9.60
52	Mustard Grain 1kg - Clovis/Perichan	1 Tube	9.70
53	Mustard Powder 454kg - Colman	1 Tin	14.50
54	Mozzarella Cheese Buffala (Sharky's)	1 kg	38.0
55	Nurnberger Sausage	1 kg	9.80
56	Olives Green Stuffed 935g - Figaro	1 Bot	9.0
57	Olives Green Pitted 3kg - Figaro	1 Tin	15.70
58	Olives Oil Pomance (Santagata) 3 ltr	1 Tin	16.30
59	Orange Marmalade Jam - Darbo	1 ctn	38.80
60	Oregano Shredded 500 g	1 PKT	11.60
61	Pancake Mix 1.04kg	1 PKT	6.0
62	Panna Water 12x75cl	1 Bot	2.50
63	Parma Ham Boneless Pelatello 5kg 'Levoni'	1 kg	31.30
64	Pelati Pomodoro 400g - De Cecco	1 PKT	0.80
65	Penne Rigate 500g - De Cecco	1 PKT	1.70
66	Pepper Sauce Tabasco (Green) 60 ml	1 Bot	3.30
67	Pepper White Ground	1 kg	37.30
68	Pink Grapefruit Monin 70 cl	1 Bot	10.70
69	Polenta Bramata 500 g - Divella	1 PKT	3.10
70	Pork Belly Boneless Skin On 'Brazil'	1 kg	9.10
71	Pork Mortadella	1 kg	7.60
72	Potato Fries Regular Cut (Northwest Grown) 5lb	1 PKT	6.20
73	Pure Chicken Sausage	1 kg	10.90
74	Raspeberry IQF 1 kg -'Dira'	1 PKT	8.30
75	Raspeberry Jam 28 g / Jar - Darbo	1 ctn	40.30
76	Raisins Black - Redman	1 kg	5.40
77	Reynolds Film 904 18x1000's	1 Roll	15.80
78	Risotto Rice Carnaroli 1kg- De Cecco	1 PKT	5.50
79	Salami Siciliano 1.5kg - Levoni	1 kg	25.40
80	Salami Hot Siciliano Mediterranea - Levoni	1 kg	29.70
81	Salt Nitrite Brine 20x1kg	1 PKT	2.90
82	Salmon Fillet Skin On 900 g	1 kg	23.70
83	Salmon Roe 100 g	1 Jar	26.20
84	San Pellegrino Sparkling Water 25cl	1 Bot	1.40
85	San Pellegrino Sparkling Water 75cl	1 Bot	2.50
86	Scallop 10/20,2.27kg- Arctic Cape	1 kg	40.80
87	Sea Salt (Maldon) 250g	1 PKT	7.60

88	Shao Shing Wine (Dregon Head) 640 ml	1 Bot	2.80
89	Shoulder Ham	1 kg	8.20
90	Silicone Bakewell Paper 45x75m	1 Roll	22.70
91	Smoke Back Bacon Sliced	1 kg	12.30
92	Smoke Salmon Resliced	1 kg	33.70
93	Smoke Streaky Bacon Sliced	1 kg	11.60
94	Snow Fish Frozen	1 kg	23.0
95	Spaghetti No.11 500g - De Cecco	1 PKT	1.70
96	Strawberry Jam 28g/Jar - Darbo	1 ctn	39.50
97	Tahini Light 270g	1 Bot	9
98	Tandori Paste 300g	1 Bot	6.20
99	Tasmanian Mussels, Raw Whole	1 kg	9.60
100	Tarragon Chopped 500g	1 PKT	42.40
101	Thuringer Sausage	1 kg	9.80
102	Tomato Paste A10 - S&W	1 Tin	10.80
103	Tomato Ketchup'Maggi' A10	1 Tin	11.20
104	Tomato Whole Peeled,6x2.5kg - Divella	1 Tin	5.60
105	Traditional English Breakfast Sausage	1 kg	10.90
106	Vanilla Bean Bourbon 15 cm 100g/PKT	1 PKT	28.30
107	Vanilla Tart Shell Large Round 81x19 mm (1 Box – 45 pcs)	1 Box	45.40
108	Vanilla Tart Shell Mini Round 33x18 mm (1 Box - 210 pcs)	1 Box	79.40
109	Veal Backstrap Boneless-Whitestripe	1 kg	34.30
110	Veal Kidney Cassino	1 kg	8.20
111	Vinegar Balsamic Modena 500 ml - Hengstenberg	1 Bot	9.60
112	Vinegar Raspeberry 500 ml - Hengstenberg	1 Bot	9.60
113	Vinegar White Wine 500 ml - Hengstenberg	1 Bot	7
114	Whipping Cream 6x1 ltr - President	1 PKT	5.80
115	White Truffle Oil 250 ml-Plantin Delices	1 Bot	35.80
116	Yeast Blue 500 g	1 PKT	4.30

Nyaung Shwe

N°	Item	Quantity	Price (MMK)
1	Green Long Bean	1 viss	800 - 1000
2	Ginger	1 viss	600
3	Aubergine	1 viss	600
4	Rape Tomato	1 viss	1200
5	Capsicum	1 viss	1200 - 1500
6	Rape Tomato (Special)	1 viss	1500
7	Green Tomato	1 viss	1200
8	Small Potato	1 viss	500
9	Cauliflower	1 pcs	400 - 500
10	Carrot	1 bunch	300 - 350
11	Mustard	1 bunch	100
12	Coriander	1 bunch	100

13	Chinese Coriander	1 bunch	100
14	Pea Shoot	1 bunch	100 - 200
15	Chayote Leaf	1 bunch	100 - 200
16	Chayote	1 pcs	100 - 150
17	Tumeric Powder	1 Tin	300
18	Butterfly Bean (Peel)	1 Tin	200 - 300
19	Chilli Powder	1 Tin	200
20	Coconut (young)	1 pcs	500
21	Banana	1 bunch	300 - 500
22	Banana Bulb	1 pcs	150 - 200
23	Basil	1 bunch	100
24	Mint	1 bunch	100
25	Lemongrass	1 bunch	800
26	Spring Leek	1 bunch	60 - 100
27	Honeydrew	1 pcs	1000 - 1500
28	Banana Leaf	1 PKT	100
29	Leak Root	1 viss	1200
30	Orange	1 pcs	100
31	Grape	1 viss	2500
32	Watermelon	1 pcs	1200 - 1500
33	Apple	1 pcs	250 - 300
34	Corn (small)	1 pcs	50
35	Green Banana	1 bunch	350 - 400
36	Shan Asparagus	1 pcs	100
37	Strawberry	1 Bkt	2500 - 2800
38	Garlic (peel)	1 Tin	200
39	Watercress	1 bunch	100
40	Peanut (special)	1 Tin	320
41	Shan Celery	1 bunch	100
42	Roasted Peanut	1 Tin	300
43	Semolina Powder	1 viss	1500
44	Patpai	1 bunch	500
45	Mushroom	1 viss	5000
46	White Carrot	0.25 viss	500
47	Avocado	1 pcs	300 - 400
48	Red Chilli	0.25 viss	500
49	Green Chilli	0.25 viss	300
50	Green Tea	1 PKT	1000
51	Dry Tea Leaf	1 viss	5000
52	Eel	1 viss	7000
53	Brown Bean	1 Tin	200
54	White Sesame	1 Tin	500
55	Flour	1 PKT	1500 - 1600
56	Roasted Rice Powder	1 Tin	300

Taunggyi

N°	Item	Quantity	Price (MMK)
1	Avocado	1 pcs	350 - 400
2	Baby Shrimp	1 viss	8000
3	Beef Shank	1 viss	6500
4	Black Bean	1 viss	5000 - 6000
5	Butter Fish	1 viss	7000 - 7500
6	Chicken Breast	1 pcs	4000 - 5000
7	Chicken Wing	1 pcs	300 - 400
8	Cloud Ear Mushroom	1 viss	10000
9	Fish Loach	1 viss	12000
10	Fish Paste	1 viss	9000
11	Lime	1 pcs	150 - 250
12	Prawn(Big)	1 viss	19000
13	Pumpkin (small)	1 pcs	750
14	Pumpkin (Medium)	1 pcs	1000
15	Pumpkin (Big)	1 pcs	1500
16	Rice Cracker	1 viss	7500
17	Shan Cheese	1 viss	18000
18	Shan Spaghetti	1 PKT	4000
19	Sist Taung Paper (For Laundry Paper)	1 pcs	200
20	Soonhtum	1 viss	12000
21	Squid	1 viss	11000

Taunggyi (Cherry Mart)

No	Item (Beverage)	Quantity	Price (MMK)
1	Coke	1 PKT	8500 - 8800
2	Diet Coke	1 PKT	9500
3	Soda	1 PKT	6000
4	Sprite	1 PKT	8500 - 8800
5	Tonic	1 PKT	15000
6	Tiger	1 PKT	18200
7	Myanmar Beer-Cans	1 PKT	16500
8	Mandalay Beer	1 Box	8900 - 9500
9	Cherry Brandy	1 Bt	11000
10	Bols Triple Sec	1 Bt	11000
11	Myanmar Rum	1 Bt	1150
12	Black Label	1 Bt	24500
13	Red Label	1 Bt	12500
14	Jack Daniels	1 Bt	20000
15	J&B Whisky	1 Bt	12500
16	Singleton Whisky	1 Bt	29500
17	Chivas Regal Whisky	1 Bt	21500

18	Baileys	1 Bt	15000
19	Kahlua	1 Bt	12500
20	Cointreau	1 Bt	20000
21	Bombay Gin (1 lit)	1 Bt	12000
22	Bombay Gin (0.75 ml)	1 Bt	9000
23	Gordon's Gin	1 Bt	11000
24	Balltines Finest	1 Bt	10000
25	Campari	1 Bt	12000
26	Martini Bianco	1 Bt	8000
27	Martini Dry	1 Bt	7800
28	Martini Rosso	1 Bt	8000
29	Absolute Vodka	1 Bt	12500

N°	Item (Food)	Quantity	Price (MMK)
1	A.B.C Soya Sauce	1 Bt	2600
2	Agar Agar Powder	1 PKT	700
3	Chicken Powder	1 PKT	2500
4	Corn Flour	1 PKT	700 - 1600
5	Coconut Powder	1 PKT	400
6	Coconut Cream	1 Bt	1050
7	Contense Milk	1 Bt	670
8	Daily Wash (2Gl)	1 Bt	5000
9	Equal Sugar	1 PKT	2700
10	Fish Sauce	1 Bt	950
11	Fineline Starch	1 Bt	1300
12	GM Soya Sauce	1 Bt	950
13	Honey	1 Bt	1850
14	Insectkiller	1 Bt	2100
15	Jumbo Mosquito Coil	1 Box	300
16	Nestle Mate	1 PKT	1500
17	Nestle Red Cup 2g	1 PKT	2900
18	Nestle Jar	1 Bt	3800
19	Myanmar Vinegar	1 Bt	800
20	Mikko Sugar	1 PKT	650
21	Milo	1 Bt	3100
22	Plastic Bag 14x28	1 PKT	3800
23	Sesame Oil	1 Bt	3400
24	Soap Powder PRO 3500g	1 PKT	3800
25	Tampura Powder	1 PKT	480
26	Tissue Orchid (Sheet)	1 PKT	680
27	Tissue Orchid (Box)	1 PKT	650
28	Tissue Roll	1 PKT	2200
29	Vixol	1 Bt	1500

Grand Twin Brothers

N°	Item	Quantity	Price (USD)
1	Apple Pie Filling (6x7 lbs) Redman	1 Tin	10.60
2	Balachaung	1 PKT	3
3	BBQ Sauce (Hickoy Smoke) 'Knorr'1kg	1 Bot	11.40
4	Beef Tenderloin 3/4lb (Chain On) <i>Brazil</i>	1 kg	24.90
5	Butter Unsalted 'NZNP'-25kg	1 Block	152.38
6	Chicken Grillers 1.5kg	1 kg	3.90
7	Cocoa Powder Malaysia	1 kg	14.70
8	Fish Curry Powder-'Baba'	1 kg	10.40
9	Five Spices Powder	1 PKT	5.80
10	Full Cream Milk UHT - 1lit	1 Bot	1.40
11	Green Pea	1 kg	2.95
12	Lamb Rack Frenched Cap On-CHD	1 kg	20.0
13	Lobster (200-300gm)	1 kg	22.50
14	Meat Curry Powder-'Baba'	1 kg	6.40
15	Mixed Vegetable 'Ligo'	1 kg	3.10
16	Pangush Fillet	1 kg	6.50
17	Sambal Kang Kong	1 Bot	3.67
18	Seri Kaya Jam - 300g	1 Tin	2.40
19	Soft Shell Crab	1 PKT	9.50
20	Strawberry Pie Filling - Redman(6x7lbs)	1 Tin	14.90
21	Tomato Sauce'Tropicana' 2.5kg	1 Tub	5.90
22	Vanilla Extract(100%Pure)500ml	1 Bot	10.90
23	Vegetable Oil- 'Saji' - 17kg	1 Pail	25.35

Premium Food Service

N°	Item	Quantity	Price (USD)
1	Apricot Puree	1 kg	10.70
2	Baking Sodium- 'Redma'	1 kg	5
3	Beef Bulgogi Marinade 960g-'Chungjungwon'	1 Bot	4.20
4	Beef Striplion 'NZ'	1 kg	15.40
5	Beef Tenderloin,(Local Clean,FZ)	1 kg	6.01
6	Black Forest Ham -'KELLY'S	1 kg	15.90
7	Blue Cheese'EMBORG'-Portion 100g	1 PKT	2.30
8	Blue Cheese'EMBORG'-Whole 3.14kg	1 kg	18
9	Brie Cheese'EMBORG'	1 pcs	3.60
10	Brown Sugar	1 kg	2.90
11	Camembert Cheese'EMBORG'/125g	1 pcs	3.60
12	CANADIAN'Wild Blue Berry-IQF	1 kg	19.10
13	Custard Powder- Redman 10kg	1 Tin	26
14	Desiccated Coconut - Redman-2kg	1 PKT	9.34
15	Friendship Dry Grated Parmesan Cheese	1 kg	17

16	Frozen Octopus	1 kg	3.49
17	Kiwi Puree	1 kg	11.70
18	MAGGI Oyster Sauce 2.5kg	1 Bot	7.60
19	Mango Puree'RAVIFRUIT FZ SWEETENED'	1 kg	11.30
20	Nescafe 3 in 1 Rich Aroma 80's(19.4g)	1 PKT	8.2
21	'SAN REMO' Fusillini No.56, 500g	1 PKT	1.40
22	'SAN REMO' Spaghetti No.5, 500g	1 PKT	1.40
23	'SAN REMO' Spirals No.16, 500g	1 PKT	1.40
24	Passion Fruit Puree'RAVIFRUIT FZ SWEETENED'	1 kg	13.20
25	Pork Loin(Local,Clean)	1 kg	7.13
27	Premium Skipjack Chunks Light Tuna in Oil 185g	1 Tin	1.50
28	Vicenzi Italian'Lady Finger-Original 400g	1 PKT	3.10

Annexe VII : Liste mensuelle des commandes

Provider	Item	Quantity	Price per ¹	Total price	Total USD	Arrival date	Informed	Paiement date
Quattro	Potato Fries Regular Cut (Northwest Grown) 5lb PKT	5 packet	6.2	31	31	13.04	yes	
	Salami Siciliano 1.5 kg - Levoni	2 kg	25.4	50.8	51	13.04	yes	
	Smoke Sakmon resliced	2 kg	33.7	67.4	67	13.04		
GTB ²	Full Cream Milk UHT - 1 lit	50 bottles	1.4	70	70	20.04		
Premium	Custard Powder - Redman 10 Kg	1 tin	26	26	26			
Taunggyi	Chicken Breast	20 pieces	4000 - 5000	90000	105.9			
Nyaung Shwe	Avocado	50 pieces	300-400	17500	20.6			
				Total				
Total					\$372			

¹ Prix par kg, boîte, bouteille, etc. comme mentionné dans *Quantity*

² Grand Twin Brothers

Annexe VIII : Liste de vérification pour la gouvernante

Checklist for the head housekeeper

1. Working hours : 8:00 am – 1:30 pm, 5:30 pm – 9:30 pm
2. At arrival 8:00 am : all the necessary equipment is ready (water pump, ice,...), the order of cleaning is communicated to the rest of the team, according to the arrivals and departures.
3. Front office is informed every time a room is ready

Bed is made properly (pillows, runner,...), according to booking (twn, dbl)	
Sheets are clean, changed every 2 nd day	
Bathroom	
Dusting was done everywhere	
Shower is clean (no limestone,...)	
Sink, area around and mirror are clean	
Toilet seat is clean	
Dustbin was emptied, Shan paper is clean	
Towels are folded and hung up, changed if they were on the floor	
Cosmetic boxes, shower gel, shampoo and body lotion are full	
Sponge and soap are clean / new	
Floor was vacuumed and mopped	
Balcony	
Table and chairs and balustrade are clean	
Ashtray was emptied and cleaned	
Floor was vacuumed	
Mini-bar	
Ice was changed	
Fully equipped (was refilled, including wine and list)	
Furniture is clean	
Room	
Deep dusting was done, incl. art shelves, behind the TV, wood on the walls, top and drawers of the closet, under the sink where the towels are put, the windows edges, ...	

Dustbin was emptied, Shan paper is clean	
Glasses, knife and water boiler are clean, no limestone	
Fresh fruit basket	
Water was refilled in the cooler	
Safe was reset (by check-in), with the code "0000"	
Coffee / tea box was refilled	
Floor was vacuumed and mopped	
Afternoon	
Room temperature is pleasant, windows are closed/opened and cooler / heater is turned on if necessary.	
Bed is made	
Everything is clean (glasses, plates, balcony,...)	
Evening turnover 6:30 - 8:00 pm, when the customer is out for dinner	
Bed is made	
Heater / cooler is turned on according to room temperature and weather	
The laundry was put back in the rooms	
Everything is clean (glasses, plates, balcony shower,...)	

Technical checklist

Bathroom	
Shower pressure and temperature	
Tap	
Toilet flush	
Shower water « absorption »	
Room	
Lights (including balcony)	
Doors (main door, balcony, bathroom)	
Phone	
Plugs	
TV channels	
DVD player / Home cinema sound	
Paint	
Cooler / heater functions	
Fans	
Furniture and decoration : any damage	
Windows : proper opening and closing	
Separation between room and living room : proper opening and closing	

Common sense

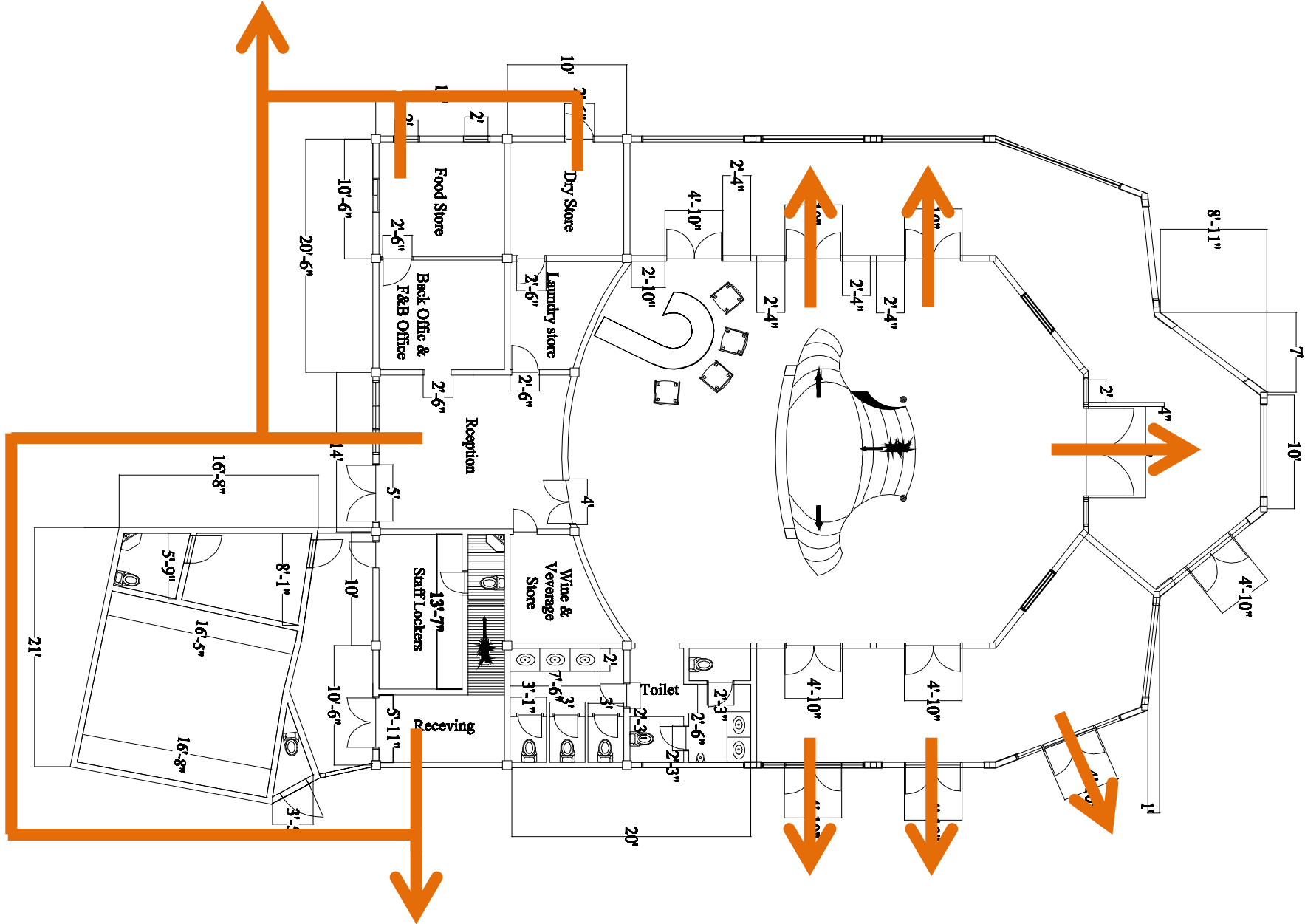
No vacuuming on wet floor	
Communicate with MME, FO and Kaw Zo if there is anything unusual in a room (door not closing properly, light bulb,...) and make sure it is repaired	
Don't wait until something is dirty to clean it, f.ex. the window rims, closet top, wall wood, towel holders,...	
Floorcloth is used for floor wiping	
An empty can has to be removed and replaced in the mini-bar	
A glass with just little left is finished, it has to be cleaned	
Bed runners have to be washed from time to time	
Breakfast is before duty	
Vacuuming should start on balcony and go backwards up to the door, so that nobody steps on the vacuumed areas.	
Ceiling lamps have to be cleaned when they are full of mosquitoes	
Windows and curtains have to be cleaned from time to time	

Annexe IX : « Maintenance requests »

Maintenance requests

Date of request	Request	Due date	Person in charge	Finishing date	Checked by head of departement (date, signature)

Annexe X : Plan d'évacuation en cas d'incendie



Annexe XI : Suggestions pour les rapports de vente

Current version	Proposal
Room Sales	ROOM SALES INCOME
Telephone	Breakfast
Massages	The Shan
Laundry	Lounge-E
TOTAL ROOM INCOME	Outside catering
Breakfast	TOTAL FOOD INCOME
The Shan	The Shan
Lounge-E	Bar & Lounge-e area
Outside catering	Mini-bar
Room Service	Outside catering
TOTAL FOOD INCOME	TOTAL BEVERAGE INCOME
The Shan	TOTAL F&B INCOME
Bar	Internet
Lounge-E	Boutique income
Mini-Bar	Transfer Service
Outside catering	Bike Rental
TOTAL BEVERAGE INCOME	Boat Rental
TOTAL F&B INCOME	Telephone
Internet	Massage
Boutique income	Laundry
Transfer Service	Other
Bike Rental	TOTAL OTHER INCOME
Boat Rental	GRAND TOTAL
Other	Services
TOTAL OTHER INCOME	F&B Total
GRAND TOTAL	Among which Room Service
Services	
F&B Total	

Removal of *internet* which will be counted in *others*, since it is free for the guests

Room service is spread in *Shan* or *Lounge-E F* and *B*. The indications about Room Service are in the new section *among which room service*

Lounge-E refers to the sold Lounge-E Food, independently of the place the customer seats (downstairs or upstairs)

Bar and *lounge-E* are gathered together to become *Bar and Lounge-E area* for people who come for a drink downstairs

Telephone, *massage* and *laundry* are moved to *other incomes* since it is transferred like that in the flash report OR, change it into room income in the flash report. The most important being coherence.

Caption :

Categories with change proposal
Changes
Deleted

Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Boris Granges et les collaborateurs du *ViewPoint Lodge & Fine Cuisines*.

Vanessa Burgener

Plan-les-Ouates, le 7 juillet 2013