

Corrigé des applications

Comprendre tout le contrôle de gestion

Chapitre 11 : Les spécificités du contrôle de gestion dans les activités de service

Application 1 : la pratique du revenue management dans les musées

Question 1 : Dans quelle mesure les musées réunissent-ils les conditions pour appliquer une démarche de revenue management ?

Conditions pour une logique de revenue management	Application à un musée
Forte proportion de coûts fixes	L'entretien des bâtiments, le personnel de sécurité et de surveillance, l'accueil, le personnel administratif sont les principaux coûts fixes d'un musée, l'unité de volume étant le visiteur.
Capacité de production fixe à court terme	Pour des raisons de sécurité (évacuation des lieux) et de protection des œuvres exposées, le flux des visiteurs est encadré. Par ailleurs, s'il y a trop de visiteurs, cela dégrade l'expérience du musée.
Absence de possibilité de stockage	La capacité de production d'un musée (son temps d'ouverture) ne peut pas être stockée. Si le musée est ouvert et qu'il n'y a personne, il faut néanmoins supporter les coûts fixes sans générer le moindre revenu.
Demande variable et incertaine	Le flux de visiteurs varie en fonction des jours, des vacances scolaires, des heures de la journée, de la météo, des expositions organisées qui ont plus ou moins de succès.
Différents degrés de sensibilité au prix et au temps	Certains visiteurs sont <i>time-sensitive</i> , comme des touristes ne pouvant aller à ce musée qu'à un moment donné. D'autres sont <i>price-sensitive</i> et peuvent fréquenter le musée pendant des périodes creuses, comme des retraités habitant la ville où est situé le musée.

Question 2 : Décrivez les pratiques mises en œuvre dans ce secteur pour à la fois agir sur la demande et augmenter la capacité de production.

Pratiques de revenue management	Application à un musée
Tarifification différenciée	Possibilité de visiter à certains moments avec un prix réduit. Gratuité de certains musées le premier dimanche de chaque mois.
Privatisation possible des lieux	Possibilité de « louer » le musée pour des événements.
Étendre les périodes de visite	Organisation de visites « nocturnes ».
Système de réservation	Mise en place d'une billetterie <i>online</i> permettant de réserver à l'avance un créneau horaire précis, où le client est certain de pouvoir disposer d'une capacité de production disponible et des conditions de visite satisfaisantes. Ce système permet d'informer les clients sur les possibilités de visite encore disponibles et de minimiser les files d'attente.

Application 2 : calcul d'un coût d'opportunité

Question 1 : Quel est le coût d'opportunité lié à l'acceptation de cette réservation pour l'entreprise si cinq demandes de sièges supplémentaires sont effectuées avant le départ avec une marge par passager de 350 euros ?

Le coût d'opportunité est alors de zéro, car il reste encore dix places libres. L'entreprise va accroître sa marge de :

$$5 \times 350 = 1\,750 \text{ euros.}$$

Question 2 : Quel est le coût d'opportunité lié à l'acceptation de cette réservation pour l'entreprise si vingt demandes de sièges supplémentaires sont effectuées avant le départ avec une marge par passager de 350 euros ?

Dix des vingt demandes de sièges supplémentaires ne pourront pas être satisfaites. L'entreprise va donc renoncer à la marge de 350 euros pour chacun de ces dix passagers, soit 3 500 euros qui correspondent au coût d'opportunité.

Toutefois, l'acceptation de la commande du groupe de 40 passagers a apporté à l'entreprise une marge de 8 000 euros (40×200). Au total, l'acceptation de la commande du groupe de 40 personnes génère une marge nette de 4 500 euros ($8\,000 - 3\,500$).

Application 3 : la pratique du revenue management dans les ferries

Question 1 : Dans le cadre de cette activité, les conditions sont-elles réunies pour appliquer une démarche de revenue management ?

Conditions pour une logique de revenue management	Application à une compagnie de ferries
Forte proportion de coûts fixes	L'amortissement du bateau, sa maintenance, les coûts d'utilisation des plateformes d'embarquement, les guichets d'achat des billets, le personnel à bord, le carburant, etc. sont des ressources fixes qui ne varient que très faiblement avec le nombre de passagers.
Capacité de production fixe à court terme	Pour des raisons de sécurité (évacuation des lieux, canots de sauvetage), il y a un nombre limité de passagers et de voitures qui peuvent être embarqués sur un ferry.
Absence de possibilité de stockage	La capacité de production non utilisée d'un ferry, comme toutes les activités de transport, n'est pas stockable.
Demande variable et incertaine	Le flux de passagers varie en fonction des jours, des vacances scolaires, des heures de la journée, de la météo, des événements organisés dans les villes reliées par le ferry, du différentiel de prix d'achat de certains produits entre les deux villes (comme le prix de l'alcool).
Différents degrés de sensibilité au prix	Certains visiteurs sont <i>time-sensitive</i> , comme des touristes ne pouvant aller à Tallinn ou Helsinki qu'à un certain jour. D'autres sont <i>price-sensitive</i> et peuvent acheter leur billet pendant des périodes creuses ou à des heures de la journée où la traversée est moins demandée.

Question 2 : Pourquoi les prix sont-ils généralement plus bas lorsqu'on réserve son billet longtemps à l'avance avec des conditions de modification du billet très restrictives ?

Les traversées sont prévues longtemps à l'avance avec les autorités portuaires (même si la fréquence des rotations peut varier au cours de l'année) et donc les coûts fixes associés également. Les clients utilisant ce service ont différents besoins, attentes et comportements. Aussi, pour dégager un profit sur l'année, une entreprise de ferries doit pouvoir être en mesure de capter sa part de marché pour chaque segment de clientèle. Il est difficile d'être profitable toute l'année en ne servant qu'un seul segment de clientèle, même si ce dernier dégage la marge unitaire par passager la plus élevée. Il faut donc avoir une politique tarifaire qui correspond à un mix de différents segments de clients. Une offre tarifaire à bas prix liée à une réservation faite longtemps à l'avance et non modifiable correspond bien à un segment de clients *price-sensitive* acceptant des conditions tarifaires drastiques.

Les pratiques de *revenue management* reposent sur un principe simple : il faut éviter qu'un client *time-sensitive* qui accepte de payer le prix fort puisse bénéficier d'un prix réduit destiné à d'autres segments de clientèle. C'est la raison pour laquelle les politiques de prix sont complexes, car il faut créer des barrières qui empêchent des clients *time-sensitive* de pouvoir accéder à des prix bas. Par exemple, le caractère non modifiable et non remboursable du prix d'un billet peut certes attirer des clients *price-sensitive*, mais ne va pas correspondre aux clients ayant un besoin de flexibilité ou désireux d'ajuster leur traversée aux conditions météorologiques à la dernière minute.

Question 3 : Quels sont les déterminants du résultat d'une compagnie de ferries ?

Pour un ferry, les coûts fixes sont tellement importants en pourcentage des coûts globaux d'exploitation que le prix de vente des billets est presque équivalent à une marge sur coût variable. La part des coûts variables est en effet peu significative lorsqu'on prend le passager comme unité de volume. Par ailleurs, le profit provient des activités connexes consommées par les passagers sur les navires : les jeux de hasard, les boutiques en *duty-free*, les restaurants et les bars qui dégagent des marges substantielles. Il est alors judicieux de baisser les prix d'achat des billets pour une traversée si les passagers ciblés s'adonnent à ces activités (on peut penser à une famille nombreuse qui aura du mal à ne pas acheter des produits d'alimentation au cours d'une traversée de deux heures).

Question 4 : Quels sont les bénéfices liés à la mise en place d'un système de réservation en ligne ?

Les services de réservation sont très utiles pour les pratiques de *revenue management* et la gestion de la relation client. D'une part, ils permettent de communiquer aux clients potentiels les traversées sur lesquelles il reste encore une capacité disponible avec le prix correspondant. Le client sait également que, pour certains jours ou certaines heures de la journée, il n'y a plus de siège disponible et qu'il est alors inutile de se déplacer pour tenter d'acheter un billet à la dernière minute. Le client peut donc ajuster son choix en fonction de ses préférences tout en évitant un déplacement physique inutile à un guichet. Par ailleurs, le site permet d'informer les passagers sur ce qu'il convient de faire pour utiliser le service de manière efficiente : détail de la procédure d'embarquement, mise à disposition d'un plan et rappel du lieu de rendez-vous, liste des documents administratifs à présenter, etc. La compagnie dispose aussi d'un système d'information lui permettant de mieux comprendre les fluctuations de la demande de sièges au cours de l'année et ainsi, d'affiner de manière continue les algorithmes de gestion du système de réservation. Enfin, cela rend possible une tarification dynamique (*dynamic pricing*), qui consiste à ajuster en temps réel les prix des places encore libres en fonction du taux d'occupation réel d'un ferry constaté à un moment donné par rapport à un taux d'occupation théorique.