

TD 5

**Hôtel des Bains**

# Notions de base

- Coût de revient (de production) = charges directes+ charges indirectes
- Types de coûts: fixe (de capacité) ou variable
- La **méthode sur coût variable** est un outil de contrôle qui permet au décideur d'agir sur les facteurs de coût à court terme. Le but de la méthode est de faire apparaître le résultat sur lequel le manager peut agir: **la marge sur coût variable** par produit
- Les coûts de capacité (fixes) sont considérés constants à court terme
- La marge sur coût variable se calcule de la manière suivante:  $\text{Chiffre d'affaires du produit} - \text{coût variable global du produit}$
- $\text{Marge sur coût variable unitaire} = \text{prix du produit} - \text{coût variable unitaire du produit}$
- Pour calculer cette marge, il convient de mettre en place une analyse de la variabilité des charges afin de distinguer les charges variables des charges fixes ou de capacité.
- Cette méthode se focalise sur l'analyse des charges variables et est pertinente pour les entreprises qui consomment principalement des charges variables ou des entreprises qui sous-traitent l'essentiel de leur processus de production à des intérimaires.

# La marge sur coût variable comme outil de décision

- Elle permet d'agir sur les **prix de vente**. L'amélioration du résultats peut passer par une modification du tarif. Pour évaluer la faisabilité d'une décision de hausser et baisser les prix, il faut connaître l'élasticité du prix de la demande, si la demande est inélastique au prix (non impactée par le prix) ou si le changement de prix impacte la demande.
- Elle permet d'**agir sur les coûts**. La mise en évidence du comportement des charges variables permet d'optimiser les coûts mais cela ne suffit pas, il faut aussi considérer les capacités (charges fixes).

# La marge sur coût variable comme outil de décision (suite)

- Le *yield management* est une politique de tarification à la baisse ponctuelle.
- Abandonner un produit lorsqu'il présente une marge sur coût variable faible.
- Notion de **seuil de rentabilité**: quantité ou chiffre d'affaires minimum nécessaire pour couvrir toutes les charges. Il peut être exprimé en montant (monnaie) ou en quantité (à produire ou à vendre). L'usage utilise aussi le point mort pour désigner la quantité minimum pour équilibrer le résultat.
- Calcul: plusieurs manières de calculer le seuil de rentabilité.
- Ex.:  $(P * Q) - (CV \text{ unitaire} * Q) - F = 0$
- (P=prix; Q=quantité; CV unitaire: coût variable unitaire)

# La marge sur coût variable comme outil de décision (suite)

- Les charges variables ne varient pas forcément de manière strictement proportionnelle à l'activité (les charges ne sont pas forcément volumiques, elles peuvent être indivises). Plusieurs éléments peuvent jouer sur la variation du taux de marge sur coût variable qu'il faut prendre en compte lors de la simulation du seuil de rentabilité.

# QUESTION 1

Le contrôleur de gestion vous explique qu'une chambre coûte :

**CALCUL du coût quotidien d'une chambre par le CG (en euros)**

Coût total budgété	16 436 838
Nombre de chambres x nbre de jours	129600
Coût quotidien/chambre en euros	126,83

Et que la rentabilité de l'hôtel est extrêmement difficile à assurer car le tarif moyen par nuit prévu au budget est de l'ordre de 155 euros, chiffre qui couvre une fourchette de 110 à 215 euros.

1. Que pensez-vous du raisonnement du contrôleur de gestion ? Est-il recevable ?

# QUESTION 1:

## raisonnement irrecevable

CA PAR CHAMBRE	<b>123,39</b>
COÛT QUOTIDIEN	<b>126,83</b>
RÉSULTAT	<p>(chambres occupées*prix moyen/chambre) – coût total 12 659,814 – 16 434 848= pertes</p> <p>Ou comparer le coût d'une chambre versus ce qu'elle rapporte 123,39-126,83= pertes</p>

# QUESTION 2

2. Le contrôleur vous propose le tableau de bord ci-près : Que pensez-vous du raisonnement du contrôleur de gestion ? Est-il recevable ?

Tarif encaissé	Individuels	Tour operators	Congrès	Taux d'occupation
Chambre de type A	140	91	125	65%
Chambre de type B	140	94	115	75,50%
Chambre de type C	137	99	117	90,00%

Profitabilité/chambre	Individuels	Tour operators	Congrès
Chambre de type A	13	-36	-2
Chambre de type B	13	-32	-12
Chambre de type C	10	-28	-10

Il raisonne ainsi :

« Puisque que le taux d'occupation des chambres de type A par exemple est de 65%, le tarif réellement encaissé avec les individuels est de 65 % de 215 euros, donc de .... Euros et ainsi de suite.

On voit bien que toutes les opérations avec les Tour Operators sont déficitaires, mais aussi les tarifs des congrès en catégories A, B et C. C'est catastrophique, il faut arrêter de casser les prix. »



# QUESTION 2:

## raisonnement irrecevable

	Individuels	Tour opérateurs	Congrès	
CA Annuel prévu pour les chambres A	1 042 750	455 000	241 920	
Tarif par catégorie de clients	215	140	192	
Nombre de chambres occupées par la catégorie A/ nombre de chambres occupées au total pour la catégorie A	4850/9360= <b>51,82%</b>	3250/9360= <b>34,72%</b>  <b>3500/9350= 37,43%</b>	1260/9360 = <b>13,46%</b>	
Recettes des chambres= Tarif*rapport du nombre de chambre	215*51,82%= <b>111,41</b>	140*0,3472= <b>48,6</b>  <b>140*0,3743= 52,402</b>	192*0,134 6= <b>25,85</b>	Total: <b>185,86</b>  <b>Total= 189,662</b>
<b>185,86*0,65 (taux occupation de chambre A)= 120,81 euros-----erreur de raisonnement (voir fichier Excel)</b>				

# SOLUTION

Tarif	Individuels	Tour operators	Congrès	Total
Nombre de nuitées	215	140	192	
CA	4850	<b>3500</b>	1260	<b>9610</b>
Recette moyenne par chambre disponible	1 042 750	<b>490 000</b>	241 920	<b>1 774 670</b>
Recette apparente selon le calcul proposé (répartition implicite)				<b>1 774 670/40/360= 123,24</b>
Répartition du taux d'occupation par type de client= recette par types de clients	1 042 750/20/360 = <b>144,82</b>	490 000/15/360 = <b>90,74</b>	241 920/5/360= <b>134.4</b>	123,24
Répartition implicite des disponibilités des 40 chambres utilisées pour A	<b>20 = (4850/9610) *40</b>	<b>15= (3500/9610) *40</b>	<b>5= (1260/9610) *40</b>	<b>40</b>

### **QUESTION 3: L'hôtel pourrait-il avoir intérêt à baisser son tarif moyen en dessous du coût moyen budgété? A quelles conditions générales?**

- La baisse de tarif serait intéressante si elle augmentait la marge sur coût variable. Ceci suppose de disposer d'une élasticité prix de la demande suffisante pour que l'effet volume l'emporte sur l'effet prix.
- Rappel: Marge sur coût variable (MSCV) = Chiffre d'affaire ( CA)- Charges variables (CV)
- Pour qu'une baisse du tarif (donc du CA) puisse être intéressante il faut qu'elle s'accompagne d'une augmentation de la MSCV.

**QUESTION 4:** Finalement, que coûte réellement une chambre momentanément ou que coûte-t-elle en plus si elle est occupée?

Cette information serait intéressante pour disposer d'une référence pour identifier les prix minima qu'il pourrait consentir.

**1: Calculer charges fixes et variables**

**2: Répartir les frais du personnel variable et fixe**

**(montrer document Excel)**

## QUESTION 5

**Quelles conclusions en tirez-vous pour fixer le tarif plancher que la direction peut consentir ?**

- Tarif minimum location= 15,92
- Objectif de location recommandé pour commencer à gagner de l'argent: 130 euros
- On a intérêt à louer dès que le prix de location dépasse les charges variables de la location soit 15,92. Donc à partir de 16 euros on a intérêt à louer.
- Toutefois, si on veut que l'hôtel commence à gagner de l'argent et rembourser aussi les frais fixes de la chambre et du fonctionnement de l'hôtel, il faut se fixer comme objectif de louer à partir de **15,92** (charge de location variable)+ **22,69** (charges fixes chambres que l'on loue ou pas)+ **91, 42** (charge fixe fonctionnement hôtel)= 130,03 représente le montant des charges total fixes et variables; mais représente aussi le seuil de rentabilité (tarif minimum pour couvrir toutes les charges) à partir duquel on va dégager un résultat positif: car la recette totale dépassera les charges totales)

**QUESTION 6:** Que pensez-vous de la manière dont le niveau des effectifs permanents de chambre a été déterminé par la Direction?

- La modalité n'est pas rationnelle puisque l'entretien des chambres offertes mais non occupées aboutit à un effectif permanent d'intérimaires dont le coût dépasse celui du personnel permanent. S'agit-il du prix payé pour le risque d'erreur de prévision?
- Les prévisions situent l'effectif permanent à 26 minimum en novembre (tableau p.1) « occupation prévisionnelle ». Sinon, les autres mois, le besoin est encore plus fort (voir prévisions)

# QUESTION 7

- Le responsable des ressources humaines vous explique que la Direction fait fausse route car selon lui, la règle optimale de gestion des effectifs consiste à recourir à la main d'œuvre intérimaire lorsque le coût de sous-activité de la main d'œuvre permanente dépasse le coût supplémentaire provoqué par le recours aux intérimaires. Êtes-vous d'accord avec cette proposition ? Quelle règle de bonne gestion des effectifs pourrait-on exprimer ?