

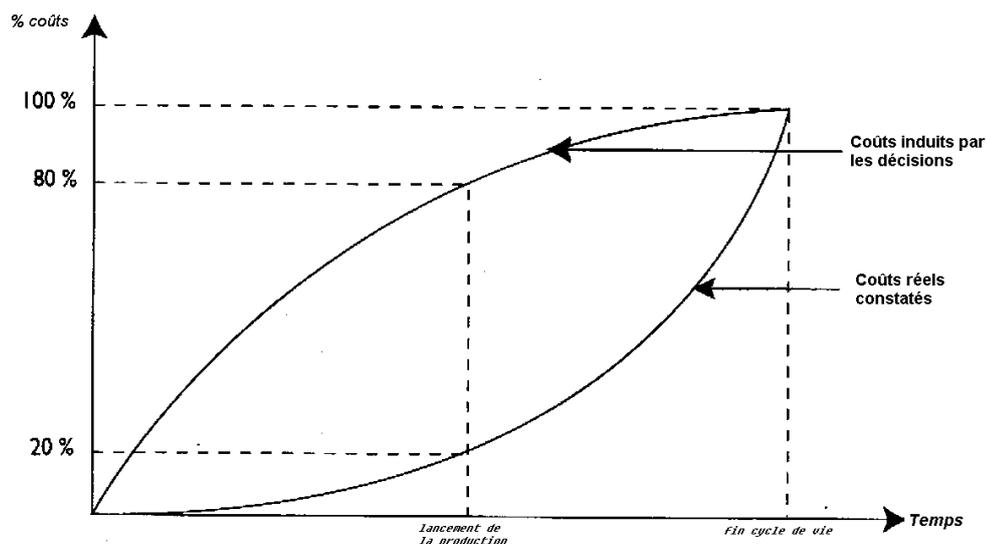
THEME : LE COUT CIBLE – L'ANALYSE DE LA VALEUR

Introduction :

Cette méthode de calcul des coûts a été développée fin des années 70 au sein de l'industrie automobile au Japon. C'est une méthode qui s'inscrit dans une démarche marketing. La méthode du coût cible cherche à améliorer les caractéristiques d'un produit en analysant l'importance relative accordée par le client à ses différentes fonctions.

Années 60	Le fournisseur roi <i>marché porteur</i>	Prix de vente (fixé librement)	=	Coût estimé (imposé par l'état de la technique)	+	Marge cible (résultant de l'application d'un taux de marge librement fixé)
Années 70	Le client roi <i>domination du client</i>	Profit (non maîtrisé du fait du faible pouvoir de marché)	=	Prix de vente (imposé par le marché)	-	Coût estimé (imposé par l'état de la technique)
Années 80	Le partenariat client-fournisseur <i>recherche de solutions « gagnant gagnant »</i>	Coût cible (à s'efforcer d'atteindre par l'analyse de la valeur)	=	Prix de vente (fondé sur la valeur perçue par le client)	-	Marge cible (résultant de la planification stratégique des profits)

80% du montant d'un coût d'un produit, résulte des décisions prises avant la fabrication et la commercialisation du produit. Il est donc nécessaire de ne pas se tromper dans les choix qui vont déterminer le coût du produit.



I. La détermination du coût de revient cible

Un coût de revient cible se déduit du prix de vente (imposé par le marché) et de la marge souhaitée.

Exemple :

Une entreprise envisage de fabriquer un chariot de golf électrique. Une étude de marché montre que le prix de vente ne peut être supérieur à 250€. Le coût des composants nécessaires à la fabrication d'un chariot est de 90€. Les autres charges d'administration et de distribution sont de 145€.

La marge désirée par l'entreprise est de 10% du prix de vente

Le coût cible à obtenir est donc de 80€ (250€ - 25€ - 145€)

II. La décomposition du coût cible

Le coût cible doit être décomposé en coûts cibles par caractéristique du produit. Il faut donc, identifier les différentes fonctions que le produit est censé remplir auprès des consommateurs (fonction de sécurité, de confort ...), mais aussi évaluer l'importance relative accordée par le consommateur à chacune de ces fonctions.

Exemple : Fonctions attendues par les golfeurs pour un chariot électriques

Portage	Maniabilité	Confort	Encombrement / Poids	Esthétique
60%	12%	10%	14%	4%

III. La détermination du coût estimé

Pour analyser les coûts il est nécessaire d'affecter un coût estimé à chacune des caractéristiques du produit.

Eléments	Fonctions					TOTAL
	Portage	Maniabilité	Confort	Encombrement / Poids	Esthétique	
Chassis	12 €		4 €	13 €	3 €	32 €
Roues	6 €	4 €		2 €	3 €	15 €
Motorisation	21 €	6 €				27 €
Support	3 €		3 €		2 €	8 €
Accessoires	3 €		5 €			8 €
TOTAL	45 €	10 €	12 €	15 €	8 €	90 €

it.

IV. La comparaison du coût estimé et de la ventilation du coût cible par fonction

L'objectif de la méthode du coût cible est de comparer le coût cible de chaque fonction à son coût estimé, afin d'en tirer des conséquences sur **le choix des fournisseurs, la qualité des matières premières ou l'organisation de la production.**

Eléments	Fonctions					TOTAL
	Portage	Maniabilité	Confort	Encombrement / Poids	Esthétique	
Coût cible	48,00 €	9,60 €	8,00 €	11,20 €	3,20 €	80,00 €
Coût estimé	45,00 €	10,00 €	12,00 €	15,00 €	8,00 €	90,00 €
Ecart	- 3,00 €	0,40 €	4,00 €	3,80 €	4,80 €	10,00 €
Ecart relatif	-6,25%	4,17%	50,00%	33,93%	150,00%	12,50%

Observations :

Le coût estimé des composants est supérieur de 10€ au coût cible. Ce dépassement concerne principalement les fonctions :

- Confort
- D'encombrement
- D'esthétique

L'entreprise doit principalement agir sur les coûts d'achat du châssis et des accessoires. L'esthétique n'étant pas un critère de choix important des golfeurs à moins d'importance.

EXERCICES

Exercice 1

L'entreprise FOX étudie le projet d'un nouveau modèle de téléphone portable (Le SA19). Ce téléphone sera commercialisé pendant 4 ans. Le prix de lancement est de 650€, puis il sera à 530€ en N+1, 470€ en N+2 et 320€ en N+3. Le taux de marge souhaité par l'entreprise, est de 40% la 1^{ère} année et de 25% les 3 années suivantes.

L'étude de marché est résumée dans le tableau suivant :

Années	1	2	3	4
Prix	650 €	530 €	470 €	320 €
Quantité	80000	50000	30000	20000

Le coût estimé du produit est de 380€.

Le coût cible peut être décomposé de la façon suivante :

Fonctions	Design	Ecran	Interface	Autonomie	Photo	Stockage
Importance relative du client	20%	18%	22%	8%	14%	18%

Le coût estimé par fonction est le suivant :

Fonctions	Design	Ecran	Interface	Autonomie	Photo	Stockage
Coût estimé	72,00 €	70,00 €	80,00 €	32,00 €	60,00 €	66,00 €

1- Déterminez :

- a. Le prix de vente moyen
- b. La marge cible moyenne
- c. Le coût cible

2- Comparer, par fonction, le coût estimé au coût cible

Fonctions	Design	Ecran	Interface	Autonomie	Photo	Stockage
Coût cible						
Coût estimé						
ECART						

3- Analysez le tableau précédent

Une étude de marché a montré que les clients se satisferaient d'un appareil photo de 6 MPX au lieu du 8MPX (prévu dans le modèle SA19) si le prix du téléphone diminue en moyenne de 20€. Pour l'entreprise FOX le coût d'un appareil photo 6MPX est de **38€**.

4- En remplaçant l'appareil photo par un 6MPX, déterminez le nouveau coût cible et comparer par fonction, le coût estimé au coût cible.

Fonctions	Design	Ecran	Interface	Autonomie	Photo	Stockage
Coût cible						
Coût estimé						
ECART						

5- Quel choix doit faire l'entreprise au niveau de la résolution de l'appareil photo ?

Exercice 2

La société BATIV est spécialisée dans la fabrication de volets pour la rénovation de maisons individuelles. Ses services techniques étudient un nouveau type de volet. Le prix de vente de ce volet sera de 220€ HT.

Une étude a mis en évidence trois fonctions essentielles demandées par les clients potentiels :

Fonctions	Protection	Facilité d'entretien	Esthétique
Proportion	70%	20%	10%

Le service contrôle de gestion a estimé le coût de production des 4 composants du volet :

Composants	Vantaux	Ferrures	Fermetures	Revêtement
Coûts estimés	105€	48€	12€	15€

Le coût de distribution est de 20€ par volet. La société désire réaliser une marge de 15% du prix de vente, sachant que le coût de distribution est incompressible.

Une analyse de la valeur a identifié la contribution des composants aux différentes fonctions :

Composants	Vantaux	Ferrures	Fermetures	Revêtement
Protection	80%	20%		
Facilité d'entretien	10%	20%	20%	50%
Esthétique	40%	30%	30%	

- 1- Déterminez le coût cible de ce volet
- 2- Comparez le coût estimé de production ou coût cible de production. Quel est le montant de l'écart ?
- 3- Complétez le tableau ci-dessous, afin de déterminer le coût cible de chaque fonction

Fonctions	Protection	Facilité d'entretien	Esthétique
Coût cible			

- 4- Complétez le tableau ci-dessous, afin de déterminer le coût cible de chaque composant

Composants	Vantaux	Ferrures	Fermetures	Revêtement
Protection				
Facilité d'entretien				
Esthétique				
TOTAL				

- 5- Déterminez les écarts entre le coût cible et le coût estimé de chaque composant

Composants	Vantaux	Ferrures	Fermetures	Revêtement
Coût estimé				
Coût cible				
Ecart				

Exercice 3

La société QXF pense qu'il est nécessaire d'élargir la gamme de produits. La société a décidé d'étudier le projet de lancement d'un sèche-cheveux mural destiné à l'hôtellerie et aux collectivités. Une étude de marché a été confiée à un cabinet spécialisé et la direction technique s'est chargée de concevoir les composants nécessaires à la réalisation de ce produit. Les données résultant de ces travaux vous sont fournies en annexe 1.

Il vous est confié la détermination du prix psychologique et l'étude du coût cible.

L'entreprise décide de fixer le prix de vente public H.T. à 60 €.

A l'aide de l'annexe 1 :

- 1- Déterminer le coût cible total.
- 2- Compte-tenu des évaluations faites par les clients potentiels, calculer, en pourcentage, l'importance relative de chaque fonction dans la valeur totale du produit.

- 3- Comment a été déterminer le taux de 11.43% entre FO1 ET C1 dans l'annexe A ?
- 4- En complétant l'annexe A, calculer le coût cible par composant et comparer le au coût estimé.
- 5- Commenter les résultats obtenus et indiquer comment l'entreprise peut rapprocher le coût estimé du coût cible.

Annexe 1

Objectif de marge de l'entreprise

Le comité de direction de la société a décidé de fixer un objectif de marge de 40 % pour tous les produits de l'entreprise. Ce taux de marge est calculé par rapport au prix de vente HT.

Résultats de l'étude de marché

Le cabinet chargé de l'étude de marché a demandé aux clients potentiels interrogés d'évaluer par une note variant de 0 à 10 l'importance qu'ils accordent aux fonctions du produit étudié.

Le tableau ci-dessous fait la synthèse de ces fonctions et des notes moyennes attribuées à chacune d'elles.

Code Fonction	Fonction	Note
FO 1	Facilité d'installation	6
FO 2	Facilité d'entretien	7
FO 3	Dispositif anti-vol	8
FO 4	Solidité	6
FO 5	Sécurité de l'utilisateur	9
FO 6	Légèreté	6
TOTAL		42

Résultats de l'étude technique

Le tableau suivant donne l'estimation, faite par la direction technique, des fonctions remplies par les composants retenus. Cette estimation est donnée en pourcentage de la fonction considérée :

	FO 1	FO 2	FO 3	FO 4	FO 5	FO 6
C 1	80%		90%	30%		
C 2	20%	80%	10%	40%	40%	50%
C 3					10%	
C 4						
C 5					40%	
C 6		20%		30%	10%	50%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Le tableau ci-dessous indique la liste des composants établie par la direction technique et leur coût estimé :

Référence composant	Composant	Coût estimé
C 1	Socle mural de fixation	12€
C 2	Coque métallique blanche	10€
C 3	Ventilateur silencieux	8€
C 4	Résistance de chauffage rapide	2€
C 5	Dispositif Marche / Arrêt automatique	2€
C 6	Flexible extensible jusqu'à 1,50 mètre	4€
TOTAL		38€

Annexe A

Matrice de coût cible (croisement des composant et des fonctions)							Total	Coût cible	Coût estimé	Ecart
	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FO6				
C 1	11,43%		17,14%	4,29%			32,86%			
C 2	2,86%	8,33%	1,90%	5,71%		7,14%	25,95%			
C 3		5,00%			10,71%		15,71%			
C 4					6,43%		6,43%			
C 5					4,29%		4,29%			
C 6		3,33%		4,29%		7,14%	14,76%			
TOTAL	14,29%	16,67%	19,05%	14,29%	21,43%	14,29%	100,00%			