R3 CG2P 12 – Contrôle de gestion

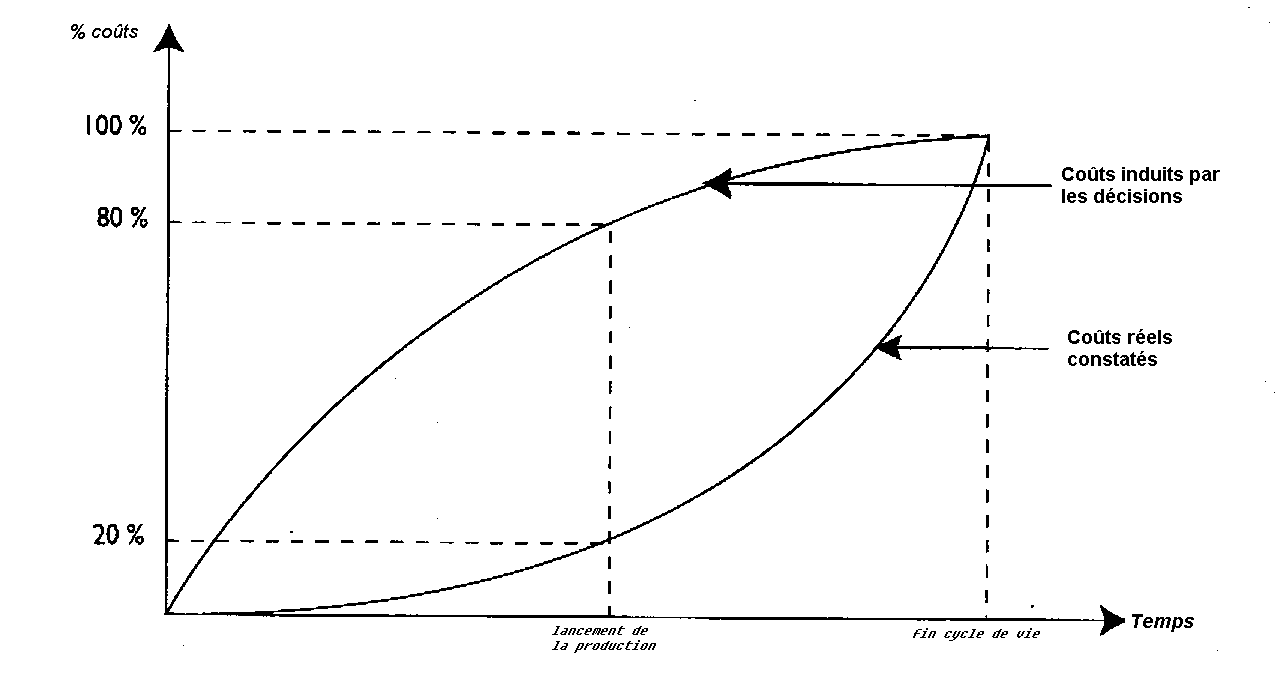
Chapitre 3- Le coût cible – L’analyse de la valeur

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



1. **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€)**

1. **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 produits 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% |

1. **La détermination du coût estimé**

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Fonctions** | | | | |  |
| **Eléments** | Portage | Maniabilité | Confort | Encombrement / Poids | Esthétique | **TOTAL** |
| 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.

1. **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.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Fonctions** | | | | |  |
| **Eléments** | Portage | Maniabilité | Confort | Encombrement / Poids | Esthétique | **TOTAL** |
| 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 1ère 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 :** 
   1. **Le prix de vente moyen**
   2. **La marge cible moyenne**
   3. **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** |  |  |  |  |  |  |

1. **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€.

1. **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** |  |  |  |  |  |  |

1. 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** |  |  |  |

1. 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** |  |  |  |  |

1. 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 MB produit des stylos. Chaque modèle à une durée de vie prévue de 4 ans.

Pour l’année N, la société à le projet de concevoir un nouveau stylo le « ST14 ».

Les prévisions de ventes des quatre années sont les suivantes :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Prévisions de vente | N | N+1 | N+2 | N+3 |
| Quantité | 800000 | 1250000 | 1400000 | 900000 |
| P. vente | 19 € | 16 € | 15 € | 15 € |
| Chiffre d'Affaires | 15 200 000 € | 20 000 000 € | 21 000 000 € | 13 500 000 € |

La société désire réaliser une marge moyenne sur les 4 ans de 4.80€ par stylo.

1. **Déterminez le coût cible**

Un sondage a été réalisé auprès de 1200 clients potentiels, afin de définir les qualités attendus d’un stylo. Il en ressort deux grandes fonctions :

* Le confort pour 60%
* La mécanique pour 40%

Le bureau d’étude a établi un tableau détaillant la contribution en % (par rapport au coût cible) de chaque composant du stylo par rapport aux deux fonctions.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Composant | Encre | Pointe | Réserve d'encre | Barre rigide | Corps | Opercule | Capuchon |
| Mécanique | 25,00% | 20,00% | 10,00% | 7,00% | 22,00% | 1,00% | 15,00% |
| Confort | 20,00% | 15,00% | 5,00% | 7,00% | 37,00% | 1,00% | 15,00% |

1. **En tenant compte du % des fonctions et du % de la contribution des composants au coût cible, déterminez le coût cible de chaque composant.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Composants | Encre | Pointe | Réserve d'encre | Barre rigide | Corps | Opercule | Capuchon |
| Coût cible |  |  |  |  |  |  |  |

Le coût estimé de chaque composant est le suivant :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Encre | Pointe | Réserve d'encre | Barre rigide | Corps | Opercule | Capuchon |
| 2,30 € | 2,00 € | 0,60 € | 0,80 € | 3,80 € | 0,10 € | 2,50 € |

1. **Comparez le coût estimé au coût cible de chaque composant**

La société décide d’agir sur les composants dont le coût cible dépassent de + de 10% le coût estimé.

1. **Sur quel(s) composant(s) la société doit agir ?**

La société à la possibilité de proposer un capuchon de moins bonne qualité. Le coût de ce nouveau capuchon est de 1.60€. Les ventes en quantité, ne seront pas impactées par ce nouveau capuchon, si le prix de vente moyen du stylo est diminué de 0.20€.

1. ***Quelle serait l’incidence de la modification envisagée sur le coût cible global et sur le coût cible de chaque composant.***

EXERCICE DE SYNTHESE – COUT CIBLE

La société italienne Luigi Peretti souhaite lancer une nouvelle gamme de lunettes pour hommes dont la caractéristique principale est de fournir à l’utilisateur plusieurs « habillages » possibles pour chaque monture. Il suffit en effet de changer le cerclage plastique qui recouvre la monture métallique pour disposer d’une paire de lunettes à l’aspect différent. Avant le lancement de cette gamme, l’industriel a :

* Commandé une étude de marché qui a permis de montrer l’importance que les consommateurs accordent à chacune des fonctions d’un tel produit (Annexe 1).
* Déterminé la participation en % de chaque composant au coût de production estimé du produit (Annexe 2)
* Réalisé une étude technique, permettant de connaître la contribution de chaque composant dans les fonctions déterminées (Annexe 3)

Le prix de vente maximum de cette nouvelle gamme de lunette est de 150€. La société Peretti désire réaliser un bénéfice unitaire de 75€. En plus du coût des composants estimé à 68€ il est nécessaire de tenir compte des autres coûts (coûts indirectes, coûts d’administration, de distribution…) qui peuvent être estimé à 15€ par lunette. Ces autres coûts sont incompressibles.

1. ***Déterminez le coût cible (des composants) d’une lunette.***
2. ***Complétez l’annexe A, afin de déterminer en % l’importance accordée par les consommateurs à chaque fonction.***
3. ***Complétez l’annexe B, afin de déterminer les écarts par composant entre le coût cible et le coût estimé.***

La société Peretti a la possibilité d’acheter le cerclage à un coût unitaire de 20€. Toutefois en utilisant un composant de moins bonne qualité, la société Peretti sera obligée de diminuer le prix de vente de 5%.

1. ***Déterminez le nouveau coût cible d’une lunette***
2. ***Avec ce nouveau cerclage, est-ce que l’entreprise Peretti atteint maintenant sont objectif de bénéfice de 75€ par lunette ? Justifiez par le calcul***

ANNEXE 1

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.

|  |  |
| --- | --- |
| Légèreté | 7 |
| Solidité | 7 |
| Confort | 5 |
| Design | 8 |
| Adaptabilité | 4 |

ANNEXE 2

|  |  |
| --- | --- |
| Composants | |
| Cerclage | 50% |
| Branches | 20% |
| Vis | 5% |
| Ailettes | 15% |
| Pont entre cerclage | 10% |
| TOTAL | 100% |

Le coût estimé de l’ensemble des composants est de 68€

ANNEXE 3

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 :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **FONCTIONS** | | | | |
| Légèreté | Solidité | Confort | Design | Adaptabilité |
| COMPOSANTS | Cerclage | 70% | 40% | 10% | 60% | 20% |
| Branches | 15% | 40% | 60% | 30% | 35% |
| Vis |  | 10% |  |  |  |
| Ailettes | 5% |  | 20% |  | 20% |
| Pont entre cerclage | 10% | 10% | 10% | 10% | 25% |
|  | TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

ANNEXE A

IMPORTANCE DE CHAQUE FONCTION EN POURCENTAGE

|  |  |
| --- | --- |
| Légèreté | 22.58% |
| Solidité |  |
| Confort |  |
| Design |  |
| Adaptabilité |  |

ANNEXE B

MATRICE DES COUTS CIBLES

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Légèreté** | **Solidité** | **Confort** | **Design** | **Adaptabilité** | **TOTAL en %** | **Coût cible** | **Coût estimé** | **Ecart** |
| **Cerclage** | 15,81% | 9,03% | 1,61% | 15,48% | 2,58% |  |  |  |  |
| **Branches** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Vis** | 0,00% | 2,26% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |  |  |  |  |
| **Ailettes** | 1,13% | 0,00% | 3,23% | 0,00% | 2,58% |  |  |  |  |
| **Pont entre cerclage** | 2,26% | 2,26% | 1,61% | 2,58% | 3,23% |  | 7.16€ | 6.80€ | 0.36€ |