

Coût cible

La société Target SA, fabricant de lampes électriques, envisage de mettre sur le marché un nouveau produit référencé Tar30. La durée de vie prévue du produit est de 3 ans, temps de réaction des concurrents. L'étude de marché réalisée montre que le prix de vente serait compris entre 13 € la première année et 12 € les deux années suivantes. Le volume des ventes serait de 100 000 la première année, d'environ 70 000 la deuxième et de 50 000 la troisième.

Les dirigeants de la société fixent à 25 % leur objectif de marge sur chiffre d'affaires la première année et à 10 % les années suivantes.

Tableau de ventilation des composants du produit et de leur coût estimé

	Ampoule	Boîtier métal	Interrupteur	Type soudure	Total
Importance relative	20%	40%	30%	10%	
Coût estimé	3,320 €	4,750 €	4,120 €	1,900€	

1 – Présenter dans des tableaux les calculs :

1. du prix cible
2. du profit cible
3. de la ventilation du coût cible par composant du produit Tar30

2 – Comparer le coût cible et le coût estimé (ventilé par composants)

L'étude de marché a révélé que les clients accepteraient un boîtier en plastique sans baisse des prix de vente, coût estimé du boîtier : 4,40 €. Au cours des deux années suivantes, la réduction des coûts de stockage engendrerait une économie de 0,25 € par produit vendu. Par ailleurs la réduction en volume de production entraînerait un désinvestissement et une réduction des effectifs en N+2 pour un montant total de 42 020 €.

3 – Compte tenu de ces informations serait-il possible d'atteindre le coût cible pour le composant boîtier ?

4 – Quelle démarche l'entreprise doit-elle adopter par rapport au coût cible du produit Tar30 ?

Coût cible

Calculer un coût cible et estimé moyen. accumulé / moyen

SA TARGET

	N	N+1	N+2	Moyenne
Prix cible unit	13 €	12 €	12 €	12,45 €
qte prévue	10000	7000	3000	20000
<u>CA HT</u>	130000	84000	36000	240000
TOTAL				

(1) Coût Moyen
 $\frac{2740000}{20000} = 137 \text{ €}$

Profitable

Tx de charge	25%	10%	10%	17,12%
Profitable	32000	8400	36000	45900

(2) Taux de Marge Moyen
 $\frac{459000}{100000} = 459000 \text{ €}$

Profitable moyen = 2,13 € (2) Pondéré

Importance relative	20%	40%	30%	10%	100%
<u>Coût cible</u>	2,054 €	4,128 € *	3,096 €	1,032 €	10,32 €

(3) = (1) - (2)
Coût cible moyen

ECART

		4,128	4,128	1,900	TOTAL
Coût estimé	3,320 €	4,128	4,128	1,900	14,109
Coût cible	2,054	4,128	3,096	1,032	10,32
ECART	1,255	0,622	1,024	0,858	3,770

12,45 €
 - 2,13 €
10,32 €
 ↳ à reporter

Analyse écart batién

Nouvel écart	4,4	4,128	0,272 par produit
Reduction de coût	0,25	par production N+1	- 0,135 € $\frac{29920}{220000}$
Desinvestis en N+2	42020		- 0,191 € $(42020/220000)$
Nouvel écart			= 0,055 €

(a) écart au coût cible
 Moyenne (b)
 (c)
 (d) (a) - (b) - (c)

Coût cible atteint 4,128 = 0,055 4,073 on est en dessous du coût cible **OUI**

GROUPE LINNA

CONNAISSANCES ASSOCIÉES

*Méthode des coûts cibles et analyse de la valeur
(d'après sujet agrégation économie gestion)*

Coté en Bourse, le groupe LINNA est un équipementier dont le siège social se situe dans les pays de Loire.

À la demande de son service mercatique, la société a fait procéder à une analyse de la valeur pour un modèle de tableau de bord pour véhicule deux-roues.

Les principaux éléments résultant de cette analyse vous sont donnés en **Annexe**.

TRAVAIL À FAIRE

1. Rédigez une courte note de synthèse sur l'intérêt de la méthode mise en œuvre.
2. En respectant le format du tableau de l'**Annexe 1** (contribution des éléments de coût aux différentes fonctions), déterminez l'importance relative de chaque composant dans la valeur créée.
3. Comparez la répartition précédente avec la part relative de chaque composant dans le coût total.
4. Au vu de cette analyse, quelles propositions de modifications feriez-vous au service de conception du produit ?

CONTRÔLE DE GESTION

ANNEXE 1

Part de valeur perçue par le client correspondant aux différentes fonctions

Fonctions	Part de valeur perçue
Visibilité	17%
Simplicité des réglages	13%
Précision	11%
Esthétique	17%
Robustesse	6%
Lisibilité nocturne	11%
Efficacité des alertes	4%
Accessibilité	8%
Bonne intégration	13%

Contribution relative des éléments de coûts (composants) aux différentes fonctions

Fonctions	Composants							
	Alimentation sécurité	Absorption vibrations	Électronique	Aiguilles et vu-mètres	Contacts	Boîtier corps	Alarmes	Rétro éclairage
Visibilité			20%	70%		10%		
Simplicité des réglages				10%	90%			
Précision		70%	5%	10%	15%			
Esthétique				10%	5%	80%		5%
Robustesse			70%	20%		10%		
Lisibilité nocturne	5%							95%
Efficacité des alertes						5%	95%	
Accessibilité	60%		25%	5%				10%
Bonne intégration			5%	10%	5%	80%		

ANNEXE 2

Fonctions	Composants							
	Alimentation sécurité	Absorption vibrations	Électronique	Aiguilles et vu-mètres	Contacts	Boîtier corps	Alarmes	Rétro éclairage
Coûts unitaires	50 €	30 €	70 €	90 €	40 €	80 €	100 €	40 €

GROUPE LINNA

CONNAISSANCES ASSOCIÉES

*Méthode des coûts cibles et analyse de la valeur
(d'après sujet agrégation économie gestion)*

1. Note de synthèse sur l'intérêt de la méthode mise en œuvre

L'analyse de la valeur a pour objet de déterminer la valeur attribuée par le client (valeur perçue) à un produit ou à une prestation et d'analyser la répartition de cette valeur entre les différentes fonctions qui lui sont assignées.

On compare ensuite cette répartition (représentée par la part relative de chaque composant dans cette valeur perçue) avec la valeur produite (représentée par la décomposition du coût unitaire entre les différents composants).

Les notions de **coût cible** et de **reconception** du coût s'intègrent parfaitement dans cette démarche : en effet, pour un composant dont le coût est supérieur à la valeur perçue, il convient de trouver des solutions pour que ce coût descende vers la valeur perçue (sous-traitance, recherche d'autres fournisseurs...).

2. Importance relative de chaque composant dans la valeur créée

Il suffit de multiplier les différents pourcentages du deuxième tableau par la part attribuée à chacune des fonctions :

	Alimentation sécurité	Absorption vibrations	Électronique	Aiguilles et vu-mètres	Contacts	Boîtier corps	Alarmes	Rétro-éclairage	Total
Visibilité			3,40%	11,90%		1,70%			17%
Simplicité des réglages				1,30%	11,70%				13%
Précision		7,70%	0,55%	1,10%	1,65%				11%
Esthétique				1,70%	0,85%	13,60%		0,85%	17%
Robustesse			4,20%	1,20%		0,60%			6%
Lisibilité nocturne	0,55%							10,45%	11%
Efficacité des alertes						0,20%	3,80%		4%
Accessibilité	4,80%		2,00%	0,40%				0,80%	8%
Bonne intégration			0,65%	1,30%	0,65%	10,40%			13%
% de valeur perçue du composant	5,35%	7,70%	10,80%	18,90%	14,85%	26,50%	3,80%	12,10%	100%

3. Comparaison de la répartition précédente avec la part relative de chaque composant dans le coût total

	Alimentation sécurité	Absorption vibrations	Électronique	Aiguilles et vu-mètres	Contacts	Boîtier corps	Alarmes	Rétro-éclairage	Total
Coût	50 €	30 €	70 €	90 €	40 €	80 €	100 €	40 €	500 €
Part du composant dans le coût	10%	6%	14%	18%	8%	16%	20%	8%	100%
Part du composant dans la valeur perçue	5,35%	7,70%	10,80%	18,90%	14,85%	26,50%	3,80%	12,10%	100%

4. Propositions de modifications à faire au service de conception du produit

Les composants « alimentation sécurité » et « alarmes » ont un coût très supérieur à leur valeur perçue. En effet, ils correspondent à des fonctions tout à fait indispensables et de ce fait perçues par le client comme allant de soi.

Il ne s'agit donc pas d'éléments procurant un avantage concurrentiel et il convient de voir s'il n'est pas possible, tout en maintenant bien sûr les niveaux de qualité et de fiabilité actuels, d'obtenir autrement ces composants (changement de fournisseur...).

CAS WATERWOMAN, ABC ET COUTS CIBLES, AGREG B 1997

La **Société Waterwoman** produit des stylos. Elle produit environ une centaine de modèles différents dans une gamme de prix de 12 F à 350 F. Chaque année, elle renouvelle environ un quart de ses produits. En effet chaque modèle créé a une durée de vie prévue de 4 ans, la concurrence, les désirs des clients l'obligeant à trouver de nouveaux modèles à innover.

En janvier 1997, avec l'appui de la direction générale, une « équipe projet » ou « task force » est réunie autour du bureau d'études afin de travailler sur la conception d'un nouveau stylo marqueur : le ST14.

Dans un premier temps, ce groupe a défini les principales fonctions et qualités attendues par les clients. La « task force » distingue deux grandes fonctions : les fonctions mécaniques, directement liées aux performances techniques du stylo et les fonctions de confort, liées aux demandes plus subjectives de futurs utilisateurs.

Fonctions de confort	Fonctions mécaniques
Sensation de l'écriture	
Douceur de la pointe	marquer
Bruit de la pointe	Conserver l'encre
	Contenir l'encre
Commodité d'utilisation
Souillure des doigts	
Facilité de prise en main	

Après avoir établi un questionnaire, la société a effectué un sondage auprès de 1200 utilisateurs ciblés permettant de déterminer l'importance de chacune des 30 fonctions dans la valeur totale du produit.

Cette étude a été réalisée en mai 1997. Le bureau d'études qui connaît la contribution objective de chaque composant pour satisfaire ces fonctions, a ainsi déterminé le poids des composants dans les deux groupes « MECANIQUE » et « CONFORT ».

fonction	encre	Pointe	Anneau de pointe	Réserve d'encre	Barre rigide	corps	Opercule	Orifice d'aération	Capuchon	Total en %
mécanique	16%	16%	10%	9%	6%	31%	3%	3%	6%	100%
confort	22%	17%	4%	2%	3%	28%	3%	2%	19	100%

Le bureau lancé établit le coût cible de chaque composant en effectuant la somme pondérée de leur contribution aux fonctions mécaniques et de confort (respectivement $2/5^{\text{ème}}$ et $3/5^{\text{ème}}$ de la valeur totale au produit).

Première partie : Calcul du coût cible et comparaison avec le coût estimé

Ce stylo serait lancé début 1998. L'étude de marché a montré que pour ce premier exercice, le prix de vente pourrait être fixé à 19 F. En 1999, l'effet nouveauté s'estompant, le prix de vente devrait être ramené à 16 F puis à 15 F en 2000 et 2001.

Fabrication d'un stylo modèle ST14

ACTIVITES	COÛT TOTAL (Kf)	INDUCTEUR D'ACTIVITE	NOMBRE D'INDUCTEURS
Concevoir	50 000	Nombre de référence de composants	1 000
Développement	50 000	Nombre de référence de composants	1 000
Planifier la production	50 000	Nombre de référence de composants	1 000
Assembler	240 000	Nombre de référence de composants	1 000
Produire	400 000	Nombre d'heure machines	4 000 000
Homologuer les fournisseurs	10 000	Nombre de référence de composants	1 000
	800 000		

Fabrication d'un stylo modèle ST14

Composant	encre	Pointe	Anneau de pointe	Réserve d'encre	Barre rigide	corps	Opercule	Orifice d'aération	Capuchon
Nombre de références de composants	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nombre d'heures machines	0.01	0.01	0.001	0.005	0.001	0.01	0.001	0.001	0.01

Question 2

- Retrouver le coût estimé d'un stylo marqueur ST14 avec la méthode ABC. Il est précisé que le coût unitaire des matières est de 10.128 francs. Retenir trois chiffres après la virgule pour déterminer le coût estimé.

Troisième partie : rapprochement du coût cible et du coût estimé

Actuellement, la société Waterwoman produit un stylo marqueur « le ST13 », Celui-ci propose un capuchon relativement satisfaisant pour les clients, à condition de diminuer le prix de vente de 0.3. Ce capuchon a un coût estimé de 1.70 F et pourrait très bien équiper le « ST14 ».

Question 3

- **Analyser l'incidence de cette modification sur le coût cible.**
- **Par quels autres moyens, l'entreprise Waterwoman peut-elle rapprocher le coût cible et le coût estimé ?**

Les prévisions de vente portent sur 800 000 articles en 1998, 1 250 000 article en 1999, 1 400 000 articles en 2000 et 900 000 en 2001. L'entreprise Waterwoman a un objectif de marge de 40% le premier exercice, 25% en 1999 puis 20% en 2000 et 2001. Ce stylo présente quelques innovations par rapport à la gamme existante. Néanmoins, le bureau d'études a pu déterminer un coût estimé pour chacune des composants de ce nouveau stylo. Ces coûts, comme les coûts cibles doivent couvrir toute la durée du cycle du produits.

Question 1

- *Après avoir expliquer les modalités pour déterminer le coût cible, vous devez comparer celui-ci avec le coût estimé fourni en annexe.*

ANNEXE 1

Estimation des coûts estimés en francs de chaque composants du ST 14

Composant	encre	Pointe	Anneau de pointe	Réserve d'encre	Barre rigide	corps	Opercule	Orifice d'aération	Capuchon	Total en Frcs
Coût estimé (*)	1.9	2.4	0.5	0.9	0.7	3.6	0.358	0.3	2.3	12.958

(*) Charges indirectes incluses

Deuxième partie : Calcul du coût estimé

Le service comptable fourni un certain nombre d'indication concernant la fabrication des différents modèles de stylos et notamment celui du modèle ST 14.

Production prévue 1998

	ST5	ST9	ST11	ST13	ST14
Production	200 000	600 000	1 500 000	1 800 000	800 000

Composants communs avec le ST14

COMPOSANTS	ST5	ST9	ST11	ST13
Encre			*	
Anneau de pointe		*	*	
Réserve d'encre	*			*
Opercule		*	*	*
Orifice d'aération		*	*	*