

La méthode des coûts cibles

Définition :

Le **coût cible** (*target costing*) est une méthode d'évaluation des coûts de production qui s'appuie uniquement sur une analyse des fonctions attendues par les clients d'une entreprise. Cette méthode de comptabilité analytique est donc une méthode préférentielle en marketing. Ces coûts cibles doivent être scénarisés de telle sorte à s'assurer de l'efficacité de l'offre marketing et des économies d'échelle générées

Ainsi, la méthode des [coûts cibles](#) établit un rapport d'importance des fonctions attendues par le client et la [marge sur coût variable](#). Cette technique a pour avantage sa simplicité de calcul. Cette méthode a aussi une capacité à convaincre la force de vente qui est payée en fonction du chiffre d'affaires, ce qui la rapproche du mode de calcul.

Définition : ensemble de méthodes et d'outils de gestion permettant de déterminer un objectif de coûts à partir du prix de vente visé, dont on déduit la marge souhaitée.

NB/ : La **marge sur coût variable** d'une entreprise est obtenue en soustrayant les [charges variables](#) (CV) du [chiffre d'affaires](#) (CA) : $M/CV = CA - CV$

Contrairement aux charges fixes (comme l'électricité, le loyer...), les charges variables varient proportionnellement au niveau d'activité (matières premières par exemple).

La « marge sur coût variable » est utile pour calculer le [seuil de rentabilité](#) d'une activité commerciale.

Enjeux de la méthode des coûts cibles

La méthode des coûts cibles permet de diminuer les coûts de production en partant de l'idée que les clients peuvent préférer un produit moins cher mais adapté à leurs besoins.

Le marketing doit se rapprocher de la comptabilité analytique pour s'assurer que celui-ci n'oublie pas son rôle initiateur dans la performance de l'entreprise. Il est préférable en effet de tout de suite s'assurer la faisabilité d'une offre et de son [marketing-mix](#), mais en comparant ce coût cible de production au [coût de revient](#).

Cette méthode est capable d'évaluer la participation des coûts cibles dans la couverture des coûts fixes de l'entreprise comme outil stratégique de choix des offres marketing.

Caractéristiques de la méthode des coûts cibles [\[modifier\]](#)

Généralement la méthode nécessite une [étude de marché](#) (une enquête) révélant les préférences des clients pour des fonctions.

Il est nécessaire ensuite de valoriser le [coût de production](#) (par toutes méthodes de [comptabilité analytique](#)) de chaque fonctions. Initiateur des frais de commercialisation le

service marketing peut utiliser les coûts de production comme indicateur d'évaluation des économies d'échelle réalisables par l'augmentation des ventes.

Il faut enfin établir un coût cible (de production) d'une offre qui soit à la fois [efficente](#) et adaptée aux goûts de la clientèle.

Se rapprochant de la méthode du [seuil de rentabilité](#), il est possible de créer des indicateurs évaluant la participation des coûts cibles dans la couverture des coûts fixes de l'entreprise.

L'analyse est finalisée par la comparaison de ce coût de production cible par le calcul du [coût de revient](#) correspondant. C'est-à-dire la comparaison du niveau de couverture des [frais fixes](#) par les [ventes](#) en incluant les frais de commercialisation.

Seuil de rentabilité

Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre.

Aller à : [Navigation](#), [Rechercher](#)

Le **seuil de rentabilité** est le niveau d'activité minimum à partir duquel une entreprise devient rentable pour elle-même par ses [économies d'échelle](#), c'est-à-dire qu'elle cesse de perdre de l'argent sur cette activité.

Littéralement, le concept dérive de l'adjectif *rentable*, lui-même signifiant : "qui rapporte une rente" (un revenu)¹, généralisé abusivement au sens de "qui rapporte un bénéfice" (une [rentabilité](#)).

Il existe autant de seuils de rentabilité que de prix de vente possible. L'art de la fixation des prix consiste à déterminer le meilleur, ou le moins mauvais, pour la rentabilité de l'entreprise. Tant qu'un produit n'atteint pas son seuil de rentabilité, il perd de l'argent ; quand la situation dure trop longtemps, le produit est généralement retiré du marché. Le calcul du seuil de rentabilité est donc un élément important dans la décision de commercialiser ou de continuer la diffusion d'un produit.

Le **point mort** (ou *break-even point* en anglais) est le point d'intersection entre la courbe du chiffre d'affaires et la courbe des charges nécessaires pour produire ce chiffre d'affaires. Le seuil de rentabilité est donc atteint quand on arrive au point mort. En pratique, les termes "seuil de rentabilité" et "point mort" sont utilisés indifféremment.

Normalement exprimé en valeur financière (monnaie), le seuil de rentabilité peut aussi s'exprimer en *nombre de jours* de chiffre d'affaires ou en *quantités produites*.

L'**efficience** désigne le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés possibles. Terme utilisé en [économie](#), c'est un [anglicisme](#) issu de **(en)** [efficiency](#). Il ne doit pas se confondre avec l'[efficacité](#), qui ne mesure que l'atteinte d'un objectif sans précision des moyens utilisés, ni avec la [rentabilité](#) terme [financier](#) plus distant qui n'évalue un résultat qu'au moyen des résultats financiers rapportés aux capitaux investis. C'est le rapport coût-efficacité

Être efficient, c'est être efficace en faisant une bonne utilisation des ressources (humaines, informationnelles, matérielles, financières, etc.)

LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

A/ Les différentes étapes

La conception d'un produit ou d'un service à coût cible , suit une démarche rigoureuse comprenant cinq étapes à respecter pour chaque stade de vie du produit.

1/ L'étude de marché

En premier lieu se constitue une " task force " rassemblant des représentants des services fabrication , marketing , achats , ventes , qualité et contrôle liées aux performances techniques du produit et des fonctions de confort (lié aux demandes subjectives des utilisateurs potentiels). Un sondage réalisé auprès d'utilisateurs cibles permet ensuite de déterminer l'importance qu'ils accordent à chacune des fonctions.

exemple du lancement d'un stylo-marqueur : La règle est , pour chaque composant de réfléchir en pensant " c'est fait pour " plutôt que " c'est fait de ". Pour que la conception du produit reste fondée sur les besoins des consommateurs , les coûts cibles doivent d'abord être allouées aux qualités attendues du stylo. Un millier d'utilisateurs potentiels sont ensuite interrogés par questionnaire sur l'importance qu'ils leur accordent. Chaque fonction se voit ainsi attribuer un coût cible , sous la forme d'un pourcentage du coût objectif total du stylo. Les fonctions mécaniques , comme " marquer " ou bien " relier la réserve d'encre à la bague de la pointe " , ne forment , qu'un tiers de la valeur totale du produit aux yeux du consommateur. Les fonctions de confort , plus difficiles à définir et à évaluer , parce qu'elles reposent sur des notions subjectives ou immatérielles comme la sensation à l'écriture ou le design , constituent deux tiers de la valeur du marqueur.

2 / La détermination du profit cible du produit.

Le bureau d'étude , qui connaît la contribution objective de chaque composant pour satisfaire ces fonctions peut ainsi déterminer le poids des composants dans les deux groupes , " mécanique " et " confort "

Encre	Pointe	anneau de pointe	réserve d'encre	Barre rigide	Corps	Opercule	Orifice d'aération	Capuchon	Total en %
17	18	11	10	5	29	2	4	4	100
22	17	5	1	2	31	2	2	18	100

3/ La détermination du prix optimal des composants

Un calcul croisé permet d'établir le coût cible de chaque composant à partir du coût cible des fonctions dans lesquelles il intervient et de son niveau de contribution à chacune d'entre elles. Dans l'exemple : l'encre intervient pur 17% dans les fonctions mécaniques et pour 22% dans celles du confort .En faisant la somme pondérée de ces deux pourcentages, on évalue le coût cible de l'encre par rapport au coût objectif total de 20% ($[(1/3)*17%]+[(2/3)*22%]=20%$)

Encre	Pointe	anneau de pointe	réserve d'encre	Barre rigide	Corps	Opercule	Orifice d'aération	Capuchon	Total en %
20	17	7	4	3	31	2	3	13	100

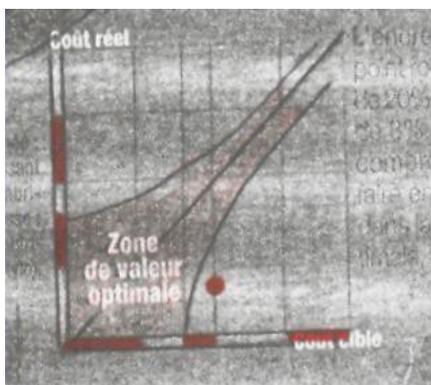
La comparaison du degré d'importance avec le pourcentage de coût pour chaque composant permet de calculer l'indice de valeur (i).

$i = \text{degré d'importance du sous ensemble en pourcentage} / \text{pourcentage de coût total estimé du sous ensemble}$

-L'indice de valeur doit être voisin de 1 . Ainsi on accorde au sous ensemble une importance bien en rapport avec la valeur donnée par le consommateur. On peut ensuite procéder à une analyse des sous ensembles qui s'écartent de la valeur optimale.

-Si $i < 1$ le composant est trop coûteux par rapport aux souhaits des consommateurs ;il faut ainsi mettre en évidence les postes de réduction de coûts potentiels pour le composant.

-Si $i > 1$ les fonctions remplies par le composant ont plus de valeur dans l'esprit des consommateurs. Dans ce cas les résultats devraient inciter à la recherche de solutions permettant d'améliorer les performances du composant. Les résultats sont illustrés dans un graphique ou figurent une zone appelée zone de valeur optimale(ZVO).



Tous les moyens sont bons pour réduire ce gap:analyse de la valeur, méthode ABC, Benchmarking.

Le coût est donc une cible , un objectif à atteindre dont l'entreprise doit se fixer dès la conception du produit car 80% des charges sont prédéterminées lors de cette phase et ainsi ne pas se contenter de suivre le coût pendant la phase de production comme le recommande la vision en coût standard.

B/ LES CONDITIONS DE REUSSITE:

La mise en oeuvre du target costing nécessite des conditions de réussite telles que:

- un esprit marché:

La démarche du coût cible consiste à fixer le coût des fonctions des objets et de ces composants à partir de leur contribution à la valeur totale du produit .En situant les efforts de ciblage des coûts en amont donc au stade crucial de la recherche et développement , elle fait coïncider en permanence les choix de conception, les coûts de fabrication et la valeur accordée par le consommateur aux diverses fonctions du produit.En effet, les attributs du produit sont définis par le marché et par les compétences clé de l'entreprise.Les cibles sont directement déduites des attentes du marché et orientent les processus internes liés aux produits.C'est ainsi que l'entreprise doit être orientée vers le marché sans oublier de s'orienter vers le client final car il faut comprendre avant tout le consommateur final et anticiper ses besoins.

- le réflexe anti-gaspillage:

L'entreprise doit absolument adopter le réflexe anti-gaspillage dans une optique de processus global et continu des coûts et de former ses employés à cette méthode.

- un fonctionnement transversal et l'intégration:

Pour que l'intégration se fasse , il est nécessaire que les professionnels des divers métiers se comprennent et communiquent dans un langage commun . L'échange d'information sous une forme claire , lisible, rapide est un des éléments primordiaux du *target costing* . Celui-ci passe par la création de compétences croisées à travers la gestion des carrières , la formation et l'information .

Une deuxième exigence pour une véritable intégration est la motivation , la réunion des différents commerciaux et ingénieurs sous une même autorité commune et enfin l'adaptation de la gestion des performances c'est à dire des objectifs collectifs et non plus individuels . Le *target costing* est avant tout l'activité d'une équipe dont les membres appartiennent à plusieurs départements (méthodes , conception) . Ils travaillent tous ensemble pour atteindre progressivement les coûts cibles (activité interfonctionnelle) .

- transparence et partenariat avec le fournisseurs:

Le fournisseur n'est plus considéré comme un simple exécutant chargé de réaliser des pièces mais un partenaire durable qui participe à l'élaboration de solutions techniques.Ainsi une étroite collaboration avec les fournisseurs est indispensable dès les premières phases du développement puisque leurs suggestions peuvent devenir une source d'économie.Cependant, la relation n'est pas en sens unique étant donné que les entreprises accordent aussi leur soutien aux fournisseurs.

exemple: Toshiba a vu réduire ses coûts de 35% en 3 ans grâce à sa transparence avec ses fournisseurs.

- temps:Le *target costing* construit une chaîne temporelle inversée: il part de l'avenir(prix cible-marché), le projette dans la formulation de problèmes présents (choix de conception et de planification) , éclaire la résolution de ces problèmes en puisant dans le fond de l'expérience passée(base de données; tables; expérience des personnes impliquées)

Le *target costing* est une simulation de l'avenir sur la base de l'expérience passée. De plus, pour que *le target costing* devienne efficace, il est nécessaire que le personnel se maintienne pendant un certain temps dans l'entreprise. Ainsi, il se sentira plus impliqué et pourra avoir un "retour sur l'expérience" et l'appliquer (5 ans dans une grande entreprise et 2 ans dans une PME)