

Sommaire : *Titre. Analyse de la valeur*

- ◆ Introduction
- ◆ Les entreprises affichent des baisses de performances, lorsque -notamment- leurs coûts apparaissent comme « non-compétitifs » (surcoûts, pertes de Pdm, dumping concurrents, cycles de marchés...).
 - 4 cas de figure fréquents... ; pour sortir de ces difficultés, 2 techniques d'analyses de la valeur ont été mises au point
- ◆ L'analyse de la valeur peut être appréhendée de plusieurs manières, dont deux en effet particulièrement intéressantes :
 - en premier lieu, le target costing ;
 - en second lieu, la chaîne de valeur et sa mise en perspective de la filière

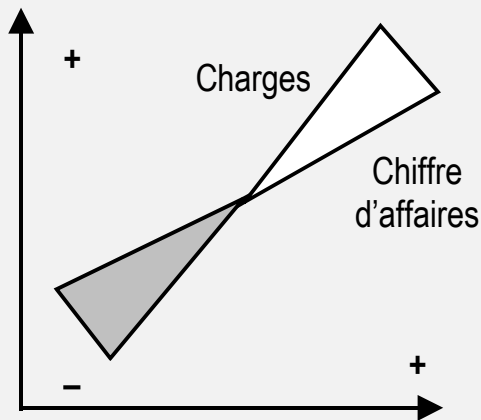
Sommaire

- Liminaire : les difficultés rencontrées par les entreprises
 - 5 cas de figure « classiques »
 - Une des postures à atteindre
 - Pour remédier à ces problèmes, 2 méthodes d 'analyse de la valeur
- Chapitre. Le Target Costing (Toyota) ou coûts cibles
 - le concept de Target costing /
 - la méthode /
 - le cycle de vie du produit...

Les 4 principaux cas de figure rencontrés par les entreprises

◆ 1er cas : Effet de ciseau

Impossible/mauvaise maîtrise des charges d'exploitation qui augmentent plus vite que le chiffre d'affaires

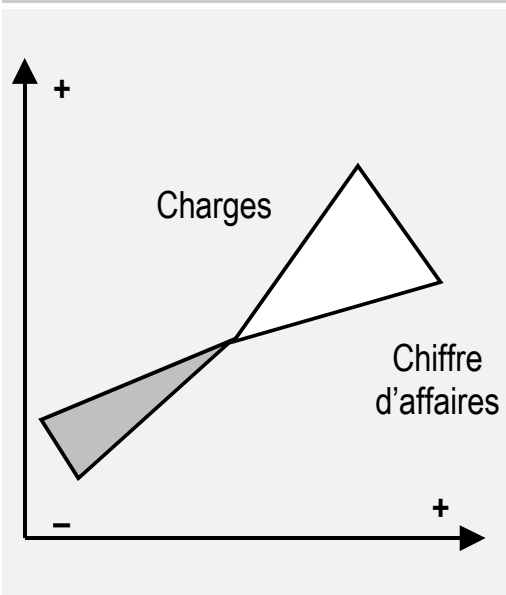


- Effet de ciseau dû à l'augmentation du prix d'un facteur de production répercutée tardivement ou non-répercutée
- Contraction des marges puis pertes
- Dégradation de la situation financière

□ Pertes ■ Bénéfices

◆ 2ème cas : Phase de démarrage d'une activité

Le chiffre d'affaires n'a pas encore atteint le niveau nécessaire pour couvrir les charges

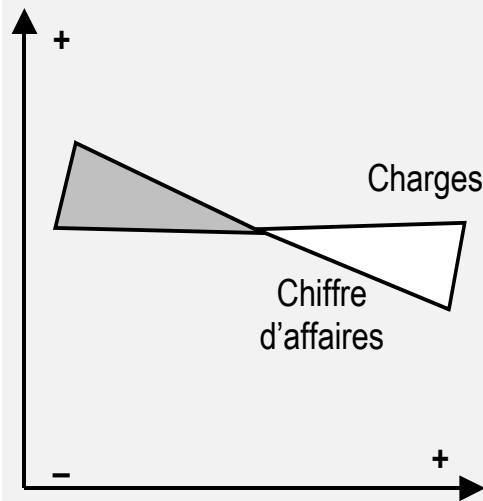


- Forte hausse des charges et du point mort liée à une stratégie de développement
- Recettes non encore parvenues à leur rythme de croisière
- Creusement des pertes (qui sont temporaires dans le cas d'un démarrage)
- Dégradation (voulue/subie) de la structure financière

□ Pertes ■ Bénéfices

◆ 3ème cas : Inertie des charges à la baisse

Les charges diminuent moins rapidement que le chiffre d'affaires

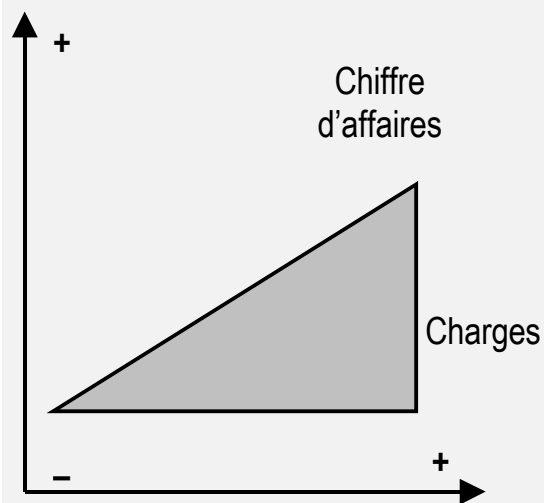


- Les produits baissent
- Les charges diminuent moins vite en raison d'un classique retard dû à des effets d'inertie
- Les marges s'érodent
- La situation financière se dégrade

□ Pertes ■ Bénéfices

◆ 4ème cas : Décollage de l'activité

Croissance du chiffre d'affaires beaucoup plus forte que celle des charges (effets de seuil)



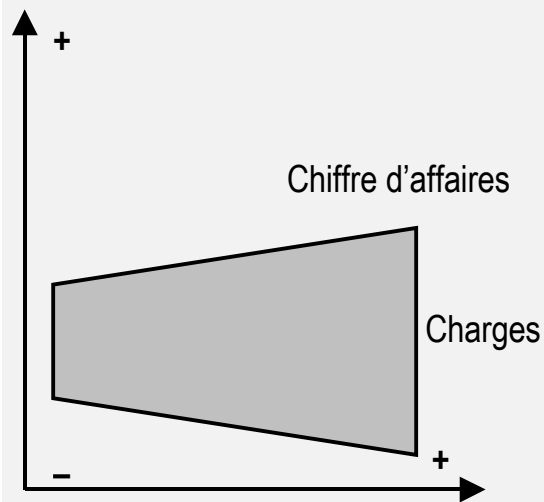
- La croissance est soutenue
- Les charges progressent peu car elles ont atteint un palier
- Les marges augmentent (effet de seuil) permettant de rentabiliser les investissements
- Les marges de manœuvre financières s'accroissent
- La rentabilité est élevée

□ Pertes ■ Bénéfices

La posture recherchée...

- ◆ La « Maîtrise » des coûts (synonyme de réduction)

La stagnation du chiffre d'affaires est compensé par la réduction des coûts



- La croissance est modérée
- Les charges diminuent légèrement en raison de gains de productivité/d'une réduction des coûts
- Les marges augmentent/se stabilisent
- Le résultat est « fait par les charges »
- La situation financière se stabilise/s'améliore (l'investissement est faible)

□ Pertes ■ Bénéfices



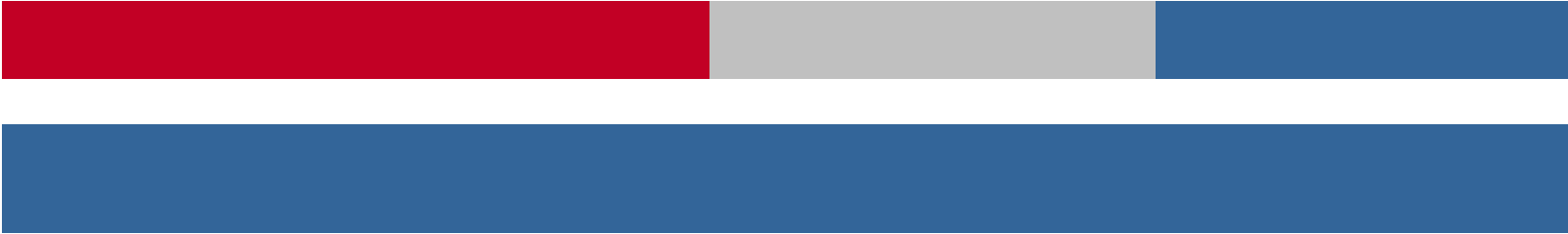
Vers Le Target Costing (sommaire)

- A. **La méthode**
- B. Les coûts sur l'ensemble du **cycle de vie** du produit
- C. L'analyse de la **valeur**
- D. Les limites de ces approches
-
- E. **Le cas d'application (commencer en séance)**

Le target costing (introduction)

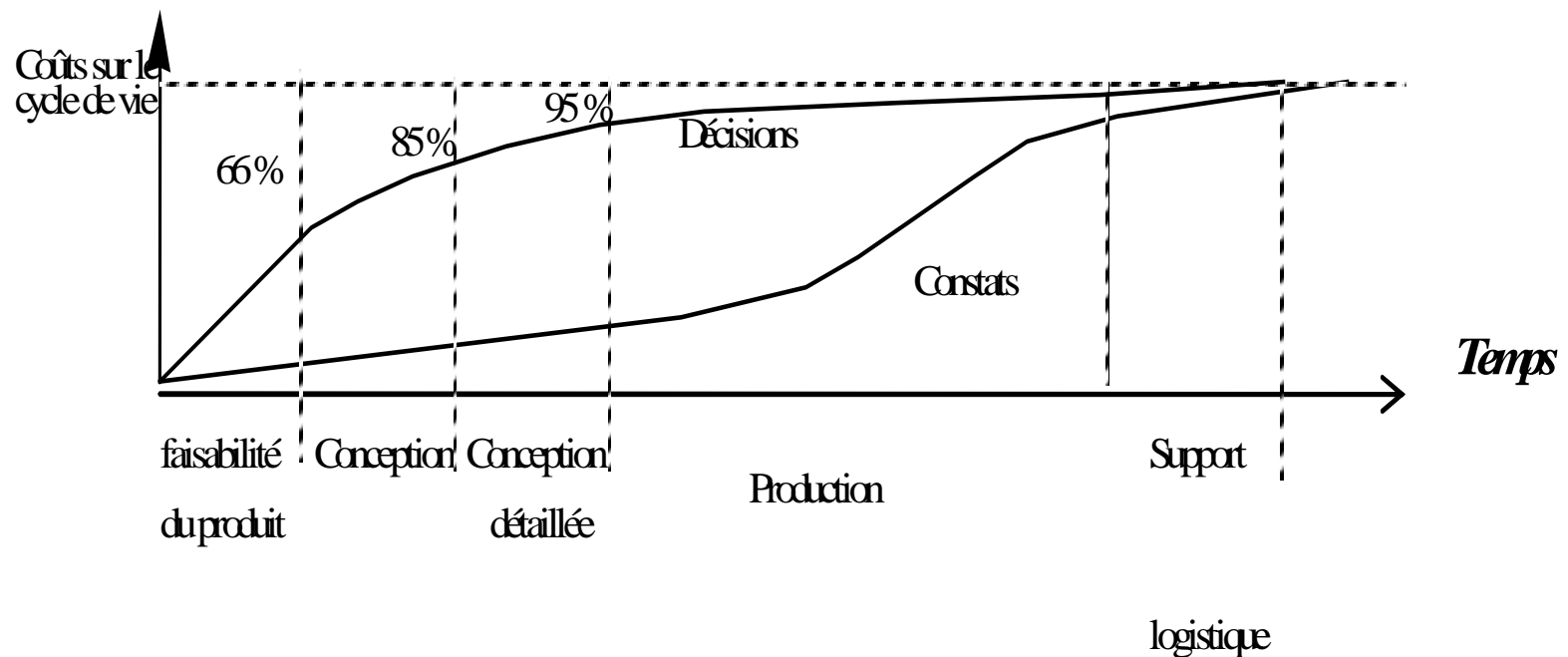
- Chaque mot a une histoire : ex. de budget
 - 1. Moyen Age :
 - latin « bulga », sac ou coffre de voyage
 - 2. Guerre de Cent ans :
 - somme d 'argent allouée à une administration
 - 3. 20ème siècle :
 - utilisation de ces procédures de prévisions par les grandes entreprises (D de N.)

- Quel est l'historique de l'expression « coût cible » ?

- 
- le coût cible (CC) a une histoire beaucoup plus récente :
 - **1970 Toyota**
 - genka kikaku : coût planifié, ou coût projeté
 - popularisation du concept à partir des années 1990
 - 2 approches du coût cible se sont développées conjointement :
 - **1ère approche (restrictive)** : CC, au stade de la conception du produit nouveau
 - **2ème approche (extensive)** : CC, la totalité du cycle de vie du produit est concernée.

1. La méthode : Le constat.

Avant que la production ne commence, 95 % des coûts de l'ensemble du cycle sont « engagés » (courbe haut) ; ils seront dépensés ultérieurement (courbe bas).





1.1. Le constat (suite et fin)

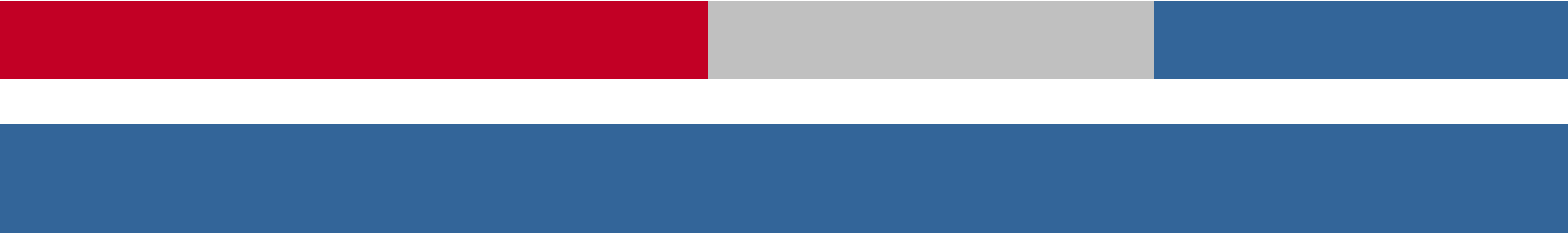
- Avant :
 - le schéma traditionnel d'une phase de maturité longue assurait la rentabilité globale du produit (éventuellement, pertes au démarrage, gain au niveau de la maturité du produit)
- Aujourd'hui : raccourcissement de la vie des produits (auto, informatique, électronique...)
 - La profitabilité des produits se joue essentiellement dans les **phases de conception et de planification** des produits, cad pendant le début de leur cycle de vie.



1.2. Le retournement de l'équation des calculs de coûts

- Un changement fondamental dans la démarche
- **Avant : Résultat = CA – Coût**

- **Maintenant :**
 - **le prix de vente : fixé**
 - le produit ne peut se vendre que s'il est vendu 5 ke maximum (Logan) - imposition par le « marché »
 - (...)

- 
- **Le prix de vente : fixé**
 - **le profit : fixé**
 - celui généré par le produit sur l'ensemble du cycle de vie du produit doit être égal à 20 % - choix stratégique de l'entreprise
 - **le coût ? À calculer, une cible à atteindre**
 - s'il n'est pas atteint, le produit n'est pas lancé.

1.2. Le retournement (suite)

$$\text{Profit} = \text{prix de vente} - \text{coût}$$

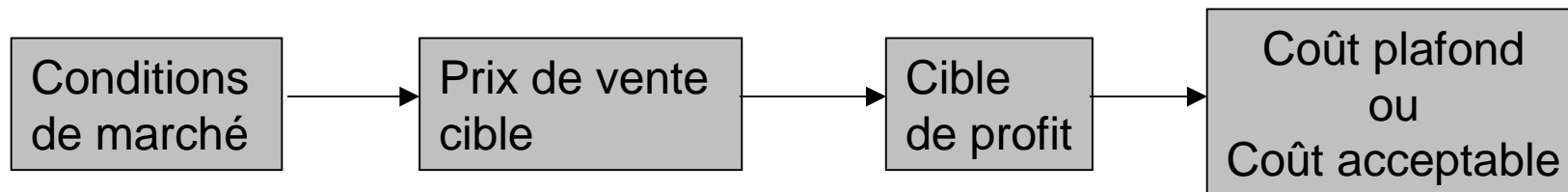
$$\text{Coût cible} = \text{Prix de vente attendu} - \text{profit cible}$$



$$\text{Différence} = \text{coût estimé} - \text{coût cible}$$

Processus n° 1: détermination du coût plafond

◆ Processus de calcul du coût déterminé par le marché



- Fixation du prix de vente
- Cible de profit

Processus n°2 et 3 : TG niveau Composants, Produit

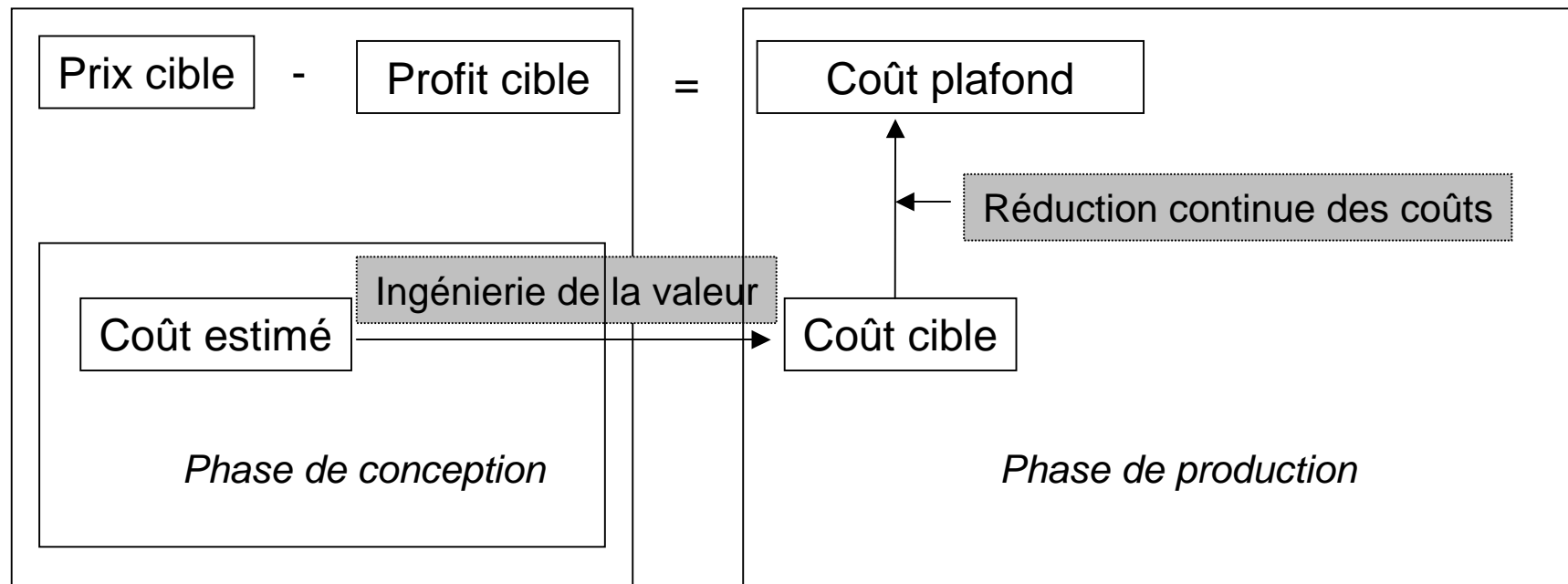
◆ Le target costing au niveau des composants

- Objectif :
 - décentraliser l'objectif de coût défini au niveau produit
 - Transmettre cet objectif aux fournisseurs

◆ Le target costing au niveau produit

- Objectif : focaliser les concepteurs sur la réalisation de l'objectif de coût
 - En tenant compte des fonctionnalités requises, de la qualité voulue

Architecture de la démarche



2. Les coûts sur l'ensemble du cycle de vie du produit (LCC)

◆ 2.1. Définition

- Berliner et Brimson : le coût sur le LCC consiste en
« *l'accumulation des coûts des activités qui surviennent au cours de l'intégralité du cycle de vie d'un produit, de sa conception à son abandon par le producteur et par le client* »
 - ex. coût de destruction d'un véhicule épave ... choix des matériaux à recycler, facilité de démontage, etc
- Principe :
- maîtriser le coût avant que les charges ne se réalisent effectivement (« management du coût total »).



◆ 3. La logique de réduction des coûts

- ◆ **Au sens strict** : le coût est perçu comme **une variable** sur laquelle on peut agir lors de sa conception du produit

- ◆ **Au sens large** : le CC est un **programme complet de réduction** des coûts sur la totalité du LCC du produit. A l'analyse de la valeur, s'ajoutent les outils suivants :
 - Kaisen, benchmarking



- **le kaisen costing,**

- ou processus interne d'amélioration continue
- qui se réalise pendant toute la phase de Fabrication (ex. amélioration de l'ergonomie poste de travail)

- **le benchmarking,**

- consistant à évaluer les possibilités de progression par des comparaisons avec les meilleures entreprises du secteur,
- dont les performances sont prises comme étalon (benchmark - ex. poids des frais de personnel au niveau d'un Atelier spécifique).

3. L 'analyse de la valeur

- **Travaux de Miles : émergence** du concept dans les années 50, au sein de GE
- **Les coûts ne sont pas appréhendés selon :**
 - une approche technique (coûts des matières, composants...),
 - une approche purement comptable (coût d'approvisionnement, de production...),
 - mais selon une démarche fonctionnelle.

3.1. La démarche fonctionnelle

- ◆ Les **fonctions** d'un élément (d'un produit, d'un service) doivent permettre de :
 - **satisfaire les besoins** de l'utilisateur.

- ◆ Difficulté :
 - **caractère relatif des fonctions** –
 - Les fonctions peuvent être sensiblement différentes d'un utilisateur à l'autre
 - ex. Auto –
 - pour Mr X, moyen de transport ;
 - pour Mr Y, moyen de prestige, rouler en Porsche.

Il existe deux ordres de fonctions :

- **1. fonctions de service du produit**
 - soit, les fonctions d 'usage : pour un stylo, le fait d '-----
 - soit, les fonctions d 'estime : un stylo plaqué or
- **2. fonctions techniques** des éléments du produit (ensembles, sous ensembles, pièces élémentaires) :
 - ex. l 'agrafe du stylo doit se fixer sur le capuchon
- Chacune des fonctions recensées donne lieu à une mesure de degré d 'importance et de degré de qualité.

EX. Stylo Z ; 2 groupes de fonctions

- Fonctions mécaniques :
 - liées aux performances techniques
- Fonctions de confort :
 - liées aux demandes plus subjectives des futurs utilisateurs :
 - sensation à l'écriture
 - (douceur de la pointe, bruit de la pointe) ;
 - commodité d'utilisation
 - (souillure des doigts, facilité de prise en main)).
 - Présentation des résultats :
 - En ligne : les deux fonctions.
 - En colonne : les éléments ; corps stylo, encre, pointe, capuchon....
 - Exemple étude de marché : capuchon, 6 % Mécanique, 19 % confort...

Processus : EX. TG niveau composant

◆ L'analyse fonctionnelle

■ 1. Définir les fonctions

- les classer / voire les regrouper

■ 2. Détermination du degré d'importance de chaque fonction

Fonctions	F1	F2	F3	F4	F5	Total
Degré d'importance	20%	13%	31%	7%	29%	100%

- ### ■ 3. Puis Evaluation du degré d'importance des composants/ chaque fonction

Processus : EX. TG niveau composant

◆ L'analyse fonctionnelle (suite)

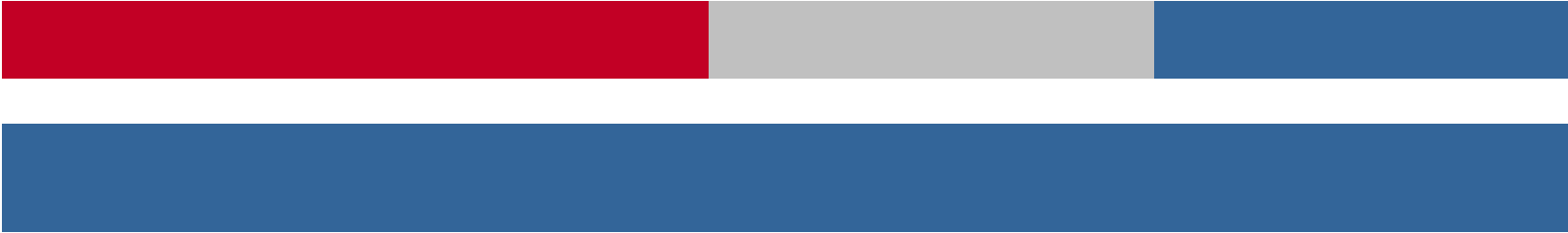
- Degré d'importance des composants (exemple)

	F1	F2	F3	F4	F5	Total
Degré d'importance des fonctions	20%	13%	31%	7%	29%	100%
Composant C1		57	24		12	18,3
Composant C2	38	13		39	25	19,2
Composant C3	51	8	48		34	36
Composant C4	11	22	28	61	29	26,5
Total	100	100	100	100	100	100

3.2. Méthodologie de l'analyse de la valeur

◆ étude de la relation entre :

- ce que coûte un produit (stabilisé, fabriqué en série..)
- et ce que les fonctions qu'il doit remplir devraient coûter.

- 
- ◆ **C 'est une technique qui permet de concevoir un produit afin qu 'il :**
 - ... réponde aux besoins des utilisateurs,
 - ...puisse être fabriqué au moindre coût
 - ... et au niveau de qualité adapté auquel il est destiné.



- ◆ Pour chaque fonction, on se posera la question :
 - quel est le coût moyen le plus économique, assurant correctement la fonction ?
 - Constat : le résultat de cette démarche, entre - 5 % et - 20 % de coût.



◆ Condition de réussite :

- l'analyse de la valeur ne peut à elle seule garantir le succès ; celui-ci dépend essentiellement de la compétence des personnels, composant le groupe de discussion.

◆ Conclusion chapitre :

- ◆ l'analyse de la valeur est l'outil de base pour rentabiliser la recherche appliquée (ex. nouveaux matériaux...)



◆ 4. Les limites de l'approche du Target Costing

◆ 4.1. Risque de banalisation des produits :

- le risque d'affaiblir l'attractivité des nouveaux produits, au nom exclusif du prix bas, est un risque réel

- ex Nissan,

- baisse du CA issu d'une application extrême du CC

4.2. Application trop mécanique du CC

- Il n'est pas toujours possible :
 - de séparer les attributs de valeur,
 - et de conserver l'adéquation valeur-coûts à tous les niveaux.
- D'une vision orientée vers le marché, on risque de passer à :
 - une analyse tournée vers l'élaboration de solutions (exclusivement) techniques.