

Méthode des coûts cibles ou *target costing*

Au début des années soixante, aux États-Unis, l'industrie de l'armement supporte des coûts trop importants aux yeux du secrétaire d'État à la défense, Mc Namara. Plusieurs méthodes sont alors testées : le *cost effectiveness* ou méthode de réduction des coûts, la *value engineering*, méthode d'optimisation des fonctions des produits avec leur niveau de coûts.

Au début des années soixante-dix est mis en place, au niveau du département d'État de la défense, le *design to cost*. Il s'agit de définir un niveau de coût en rapport avec un niveau préétabli de performances attachées au produit.

Au Japon, c'est dans les années cinquante que la démarche d'analyse de la valeur prend corps. Transformée en *genka kikaku*, elle devient la méthode du coût cible.

Dans ce chapitre, nous présenterons successivement les principes sur lesquels repose l'analyse de la valeur, les notions relatives aux coûts cibles et le processus d'optimisation et d'amélioration continue. Enfin, l'intérêt et les limites des coûts cibles seront développés avant d'illustrer la méthode en l'appliquant à la société Dianis.

Pour une mise sous tension de l'organisation : coûts cibles

La méthode du coût cible ou *target costing* repose sur l'idée qu'il faut déterminer, le plus tôt possible dans la mise en œuvre du produit, le coût maximum auquel il doit être mis à disposition sur le marché.

Le coût cible ou coût objectif doit s'entendre comme le coût qu'il faut atteindre (dans des délais relativement courts), c'est-à-dire ne pas dépasser, si l'entreprise souhaite, à terme, conserver sa place sur le marché.

MÉTHODES D'AIDE AU PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

Dans les années quatre-vingt-dix, le *target costing* devient le *target costing management*¹. Cette dernière appellation est peu usitée dans la mesure où, nous le verrons, le *target costing* est davantage une méthode de pilotage qu'une simple méthode de calcul de coût.

Dans un premier temps évalué essentiellement au niveau du processus de production, le concept est élargi par la suite au niveau du cycle de vie du produit.

Deux conceptions différentes, qui donnent lieu à deux démarches distinctes : l'une évaluant le coût objectif au niveau de l'élaboration d'un coût, le plus souvent le coût de production, l'autre s'étendant de la conception à la mise sur le marché.

Les méthodes traditionnelles, telles qu'elles ont été appliquées par les entreprises, focalisent sur la partie productive du produit et délaissent tout ce qui se situe en amont. Elles oublient de ce fait une partie importante des causes des coûts : la conception et l'industrialisation du produit².

Le coût cible est le coût que le produit ou le service ne doit pas dépasser, sous peine de ne pas être ou demeurer compétitif sur le marché.

Cependant, les réductions de coûts que la recherche du coût cible entraîne ne doivent pas se faire en diminuant les qualités intrinsèques d'un produit et/ou la perception qu'en ont ses acheteurs éventuels.

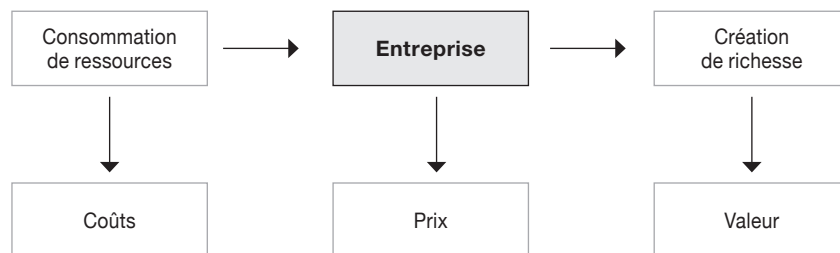
En résumé, le coût cible ne peut être obtenu sans que soit effectuée au préalable une étude de ce qu'attendent les consommateurs lorsqu'ils acquièrent le produit ou utilisent le service en question : c'est l'objet de l'analyse de la valeur, démarche préparatoire à la mise en place de la méthode.

Analyse de la valeur

L'entreprise est au carrefour de trois contraintes qu'elle maîtrise de manière inégale.

Elle consomme des ressources avec l'objectif de créer de la richesse autrement dénommée « valeur ».

À ce lien entre coût et valeur, qu'elle doit considérer de manière permanente, s'ajoute la notion de prix que lui impose, le plus souvent, le marché sur lequel elle intervient.



1 Angeniol (S.), *Maîtrise et intégration des coûts dans les projets de conception aéronautique*, Thèse de doctorat, 2006, École centrale de Paris.

2 Voir chapitre 10, page 232.