

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'apport de la méthode TARGET COSTING
dans la réduction des coûts et l'amélioration
de la performance des produits
CAS : l'entreprise AFRILINE**

Présenté par :

Mlle. Henia BEN AISSA

Encadré par :

Mme. Imen Hanane BENARAB

2^e promotion

Juin/2023

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'apport de la méthode TARGET COSTING
dans la réduction des coûts et l'amélioration
de la performance des produits
CAS : l'entreprise AFRILINE**

Présenté par :

Mme. Henia Ben Aissa

Encadré par :

Mme. Imen Hanane BENARAB

2^e promotion

Juin/2023

Dédicaces

À ma très chère Maman Saida et à mon très cher Papa Abderrahmane

À ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère, je vous dédie ces mots emplis de gratitude et d'amour infini. Votre soutien inconditionnel tout au long de mon parcours d'études a été un moteur essentiel dans la réalisation de ce moment précieux. Votre présence bienveillante, vos encouragements et vos sacrifices ont été les fondations solides sur lesquelles j'ai pu construire ma réussite. Je suis profondément reconnaissante pour votre amour, vos sacrifices et votre confiance en moi. Ce mémoire de fin d'études est autant la vôtre que la mienne.

À mes frères, mes sœurs et ma grande famille, mes complices de vie,

Vous avez été mes compagnons d'aventure, mes confidents et mes meilleurs amis. Vos encouragements, vos taquineries et votre présence constante ont égayé mes journées et m'ont rappelé l'importance de la famille. Je suis reconnaissante de vous avoir à mes côtés tout au long de cette étape importante de ma vie. Cette dédicace est également pour vous, car vous avez joué un rôle essentiel dans mon épanouissement.

À mes amis proches, Chères Nesrine, Lydia, Rouadha, Chiraz et tous mes merveilleux amis que j'ai rencontrés tout au long de mes 5 années d'études.

Vous avez été mes rochers, mes confidents et mes soutiens inconditionnels. Votre présence bienveillante, votre écoute attentive et votre soutien constant ont été d'une valeur inestimable. Vous avez cru en moi lorsque je doutais de moi-même, vous m'avez encouragée à aller au-delà de mes limites et vous avez partagé mes moments de joie et de peine. Votre amitié précieuse a illuminé mon chemin et a rendu cette expérience mémorable. Je vous suis profondément reconnaissante d'être entrée dans ma vie.

Avec tout mon amour et ma reconnaissance

Hania

Remerciement

Tout d'abord, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers Allah, le Miséricordieux et le Tout-Puissant. Sa guidance, Sa grâce et Sa force m'ont accompagné tout au long de cette aventure, et qui m'a soutenue dans les moments de difficulté.

Je tiens également à remercier chaleureusement mon encadrante Mme. BENARAB, pour sa patience, son expertise et ses conseils éclairés. Sa disponibilité, son soutien constant et son investissement dans mon travail de recherche ont été inestimables. Ses commentaires constructifs et ses orientations précieuses ont grandement contribué à l'amélioration de mon mémoire.

J'exprime ainsi ma profonde reconnaissance envers M. Aziz ATT EL HADJ, mon tuteur de stage et le directeur de finance à AFRILINE. Sa confiance en mes capacités, son encadrement bienveillant et ses conseils précieux ont été d'une importance capitale tout au long de mon stage. Sa riche expertise professionnelle, ses orientations éclairées et ses échanges constructifs m'ont permis d'approfondir ma compréhension du domaine. Je suis profondément reconnaissante pour cette opportunité de travailler à ses côtés et pour l'impact positif qu'il a eu sur mon parcours académique.

Mes remerciements vont également à l'équipe de la direction d'administration et de finance d'AFRILINE. Leur accueil chaleureux, leur collaboration et leur soutien ont été d'une valeur inestimable tout au long de mon stage.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers M. BOUABDELLA, les professeurs et tout le personnel de l'École Supérieure de Gestion et Économie Numérique. Leur engagement envers l'excellence académique, leur enseignement de qualité et leur accompagnement tout au long de mes 3 ans de formation ont été déterminants dans mon développement personnel et professionnel. Leur passion pour l'enseignement et leur investissement dans la réussite des étudiants ont été une source d'inspiration.

Je suis profondément reconnaissante envers tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Enfin, je suis extrêmement reconnaissante envers moi-même d'avoir accompli ce travail de manière exceptionnelle, et je suis fière de moi.

Avec une gratitude sincère, Hania

Résumé

Dans un environnement économique complexe, caractérisé par une concurrence accrue et des cycles de vie de produits courts, les entreprises industrielles sont confrontées à la nécessité de satisfaire les attentes des clients en termes de qualité et de prix. Afin de rester compétitives, elles doivent constamment rechercher des méthodes et des techniques permettant d'optimiser leurs processus de production et de réduire les coûts, tout en préservant la qualité de leurs produits.

La TARGET COSTING, une méthode innovante de gestion des coûts, se présente comme une solution efficace pour réduire les coûts et améliorer les produits sans compromettre leur qualité.

Dans le présent mémoire, nous nous intéresserons à l'apport de cette méthode sur la réduction des coût et l'amélioration de la performance des produits d'une entreprise industrielle.

Les mots clés :

La comptabilité de gestion, la target costing, la méthode des coûts cibles, réduction des coûts, la performance des produits.

Abstract

In a complex economic environment characterized by increased competition and short product life cycles, industrial enterprises are faced with the need to meet customer expectations in terms of quality and price. To remain competitive, they must constantly seek methods and techniques to optimize their production processes and reduce costs while preserving the quality of their products.

TARGET COSTING, an innovative cost management method, presents itself as an effective solution for cost reduction and product improvement without compromising quality.

In this dissertation, we will focus on the contribution of this method to cost reduction and the enhancement of product performance in an industrial enterprise.

Keywords:

Management accounting, target costing, target cost method, cost reduction, product performance.

Liste des figures

Liste des figures

N°	Titre	Page
1.1	La relation entre coût, dépense, perte et actif	10
1.2	Les caractéristique des coûts	11
1.3	Les principes de modélisation selon la méthode des section homogènes	17
1.4	La méthode d'application d'imputation rationnelle	20
1.5	Le principe de calcul de coût de revient par la méthode ABC	21
1.6	La démarche de la méthode des coûts variables	22
1.7	La relation entre les activités de l'entreprise et l'étude de réduction des coûts	33
2.1	Origine de target costing	39
2.2	Les niveaux principaux de target costing	42
2.3	Comparaison entre la méthode target costing et les méthodes traditionnelle	46
2.4	La target costing et le kaizen costing	52
2.5	La fixation du prix cible en target costing	57
2.6	Le principe de la méthode target costing	59
3.1	Organigramme générale d'AFRILINE	71
3.2	Organigramme de la direction d'Administration et des Finances	72
3.3	Variation de chiffre d'affaires des deux produits	106
3.4	Variation du prix de vent, du coût de revient et de la marge brute	107
3.5	Variation du coût par unité et des coûts de MP	108
3.6	Variation du pourcentage de la marge bénéficiaire des deux produits	109
3.7	Variation de SP en valeur / unité	110
3.8	Variation de SP en volume	110

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1.1	Les objectifs des méthodes classique de calculs des coûts	25
3.1	Gammes de produits d'AFRILINE	69
3.2	Processus de production	69
3.3	Carte d'identité de la direction d'Administration et de Finance	73
3.4	Profilé blanc : Le CUMP des matières premières utilisé (pour une unité produite) (Unité DA)	74
3.5	Profilé blanc :La consommation de matière première (pour une unité produite) (KG/ BARRE)	75
3.6	Profilé coloré : Le CUMP des matières premières utilisé (pour une unité produite) (Unité DA)	75
3.7	Profilé coloré : La consommation de matière première (pour une unité produite) (KG/ BARRE)	75
3.8	Joint :Le CUMP des matières premières utilisé (pour une unité produite) (Unité DA)	76
3.9	Joint : La consommation de matière première (pour une unité produite profilé blanc) (KG/ BARRE)	76
3.10	Calcul du coût de production du produit : joint	77
3.11	Calcul du coût de production du produit P1 : profilé blanc	77-78
3.12	Calcul du coût de production du produit P3 : profilé coloré	78-79
3.13	Calcul du coût de revient du produit P1 : profilé blanc	80
3.14	Calcul du coût de revient du produit P2 : profilé coloré	80
3.15	Feuille en PVC: Le CUMP des matières premières utilisé (pour une unité produite) (Unité DA)	80
3.16	Feuille en PVC : La consommation de matière première (pour une unité produite) (KG/ BARRE)	81
3.17	Calcul du coût de production du produit P3 : feuille en PVC	81-82
3.18	Calcul du coût de revient du produit P3 : feuille en PVC	82
3.19	Les indicateurs de la performance des profilés blanc	83

3.20	Les indicateurs de la performance des profilés coloré	83-84
3.21	Les indicateurs de la performance des feuilles en PVC	84-85
3.22	Le coût de revient estimé pour chaque produit	88
3.23	Le prix de vente actuelle de chaque produits	89
3.24	Le calcul de la marge de profilé blanc	89
3.25	Le calcul de la marge de profilé coloré	90
3.26	Les ventes de profilé blanc	90
3.27	Les ventes de profilé coloré	90
3.28	Les concurrents d'AFRILINE	92
3.29	Calcul de la marge cible des profilés	93
3.30	Calcul de coût cible des profilés	94
3.31	Calcul de coût cible des profilés	94
3.32	Importance relative des composants du prix de revient final de la barre de profilé pour l'année 2023	95-96
3.33	Le niveau de réduction des coûts en matière de résine de PVC	97
3.34	Le niveau de réduction des coûts en matière de dioxyde de titane	98
3.35	La réduction globale sur le coût de revient des profilé	98
3.36	Pourcentage de la réduction globale du coût réalisé par rapport à l'objectif des profilés	99
3.37	Les coûts des composants du prix de revient après les procédures de réduction des coûts	100
3.38	Comparaison entre les indicateurs de la performance de profilé blanc	101
3.39	Comparaison entre les indicateurs de la performance de profilé blanc	102
3.40	État comparatif des résultats obtenus	104

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ABC : Activity Based Costing ou Comptabilité à base d'activité.

ABM : Activity Based Management

CA : Chiffre d'affaires

CAM-I : Computer Aided Manufacturing-International

CIR : Coefficient d'Imputation Rationnelle .

CUMP : Coût Unitaire Moyen Pondéré

DA : Dinars Algérien

MP : Matière première

PCG : Plan Comptable Générale Français .

PVC : Chlorure de Polyvinyle

R&D : Département de Recherche et Développement

SCF : Système Comptable Financier.

SP : Seuil de Profitabilité

TC : Target Costing

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts	6
Section 1 : Introduction aux termes de coûts	7
Section 2 : Généralités sur la gestion des coûts	15
Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts	37
Section 1 : Le TARGET COSTING : une approche stratégique pour la maîtrise des coûts....	38
Section 2 : Les procédures d'application de la méthode target costing	57
Chapitre III : La mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE	68
Section 1 : Généralités sur l'organisme d'accueil	68
Section 2 : Présentation de la méthode de calcul des coûts utilisée par AFRILINE	74
Section 3 : la mise en place de la méthode target costing pour l'entreprise AFRILINE	86
Conclusion générale	113
Bibliographie	118
Annexes	I

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement économique complexe où la concurrence est de plus en plus forte, les cycles de vie des produits sont courts et les consommateurs exigent des produits de qualité à des prix raisonnables. Pour se maintenir sur le marché, chaque organisation cherche à répondre aux besoins du plus grand nombre de clients possible et à maximiser sa part de marché.

Pour y parvenir, il est crucial de produire des produits répondant aux exigences des clients, tout en offrant la meilleure qualité possible, respectant les délais impartis et en réduisant les coûts. Les entreprises doivent donc constamment chercher et appliquer des méthodes et des techniques leur permettant d'optimiser leur processus de production et de rester compétitives. Ces méthodes de gestion des coûts offrent des avantages tels que, la fourniture d'informations essentielles pour atteindre des bénéfices à court terme et préserver leur position concurrentielle à long terme.

Dans cette optique, il est important de se concentrer sur la réduction des coûts et l'amélioration de la performance des produits, pour cela la méthode TARGET COSTING, également connue sous le nom de la méthode des coûts cibles, est considérée comme l'un des meilleurs systèmes de gestion des coûts innovants. Cette approche japonaise moderne de la comptabilité de gestion permet de réduire les coûts et d'améliorer les produits sans compromettre leur qualité.

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressés au thème suivant :

« L'apport de la méthode TARGET COSTING dans la réduction des coûts et l'amélioration de la performance des produits ».

Notre décision d'aborder ce thème a été motivée par plusieurs raisons :

- Tout d'abord, il s'agit d'un sujet d'actualité qui répond aux besoins des entreprises en matière de gestion des coûts, en fournissant une analyse approfondie sur la méthode TARGET COSTING, qui est considérée comme l'une des meilleures pratiques innovantes en matière de gestion des coûts.
- De plus, par le fait que nous soyons étudiants en Audit et Contrôle de Gestion, nous avons un intérêt personnel pour les sujets de la comptabilité de gestion, en particulier les méthodes de gestion des coûts.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- Ainsi, nous cherchons à approfondir nos connaissances dans ce domaine et à explorer les derniers développements et les meilleures pratiques en matière de comptabilité de gestion, cette étude nous permettra donc de répondre à notre questionnement quant au degré d'efficacité de la méthode TARGET COSTING pour la gestion des coûts dans les entreprises.

Afin de pouvoir développer notre sujet de recherche, notre travail s'articulera essentiellement au tour de la problématique suivante :

Comment la méthode TARGET COSTING peut-elle aider une entreprise industrielle à réduire les coûts et à améliorer les performances de ses produits de manière efficace ?

Cependant, la réflexion sur ce thème imposera d'apporter au préalable des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Pourquoi les systèmes de coûts traditionnels ne sont plus adaptés aux nouvelles données de réduction des coûts ?
- Comment l'utilisation de la méthode TARGET COSTING peut-elle contribuer à la réduction des coûts et l'amélioration de la performance ?

Pour essayer de répondre à ces questionnements, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : Les systèmes de coûts traditionnels ne sont pas en mesure de capturer de manière précise les coûts qui ont un impact significatif sur la réduction des coûts.

H2 : La méthode de coût cible à l'aide d'un outil de soutien peut maintenir la qualité de produits tout en réduisant les coûts et améliorant la performance des produits.

A travers ce travail de recherche, nous poursuivons un triple objectif :

Premièrement, nous souhaitons évaluer l'efficacité de la méthode TARGET COSTING pour l'entreprise AFRILINE.

Notre deuxième objectif est de présenter les résultats de manière claire et structurée, avec des recommandations à la fois pour AFRILINE et pour aider d'autres entreprises intéressées par l'utilisation de la méthode TARGET COSTING.

Enfin, Nous avons pour ambition de contribuer à l'avancement des connaissances sur l'utilisation du TARGET COSTING, vu le manque d'informations actuelles sur cette méthode.

Pour mener notre recherche deux approches ont été utilisées afin de répondre à la problématique, une approche descriptive qui consiste à présenter une revue de littérature sur les

INTRODUCTION GÉNÉRALE

concepts théoriques de coûts et de méthode TARGET COSTING, et une approche inductive à travers une étude documentaire ainsi que divers échanges avec les responsables de l'entreprise, notamment le directeur financier et les responsables de production, afin de nous informer sur l'entreprise AFRILINE, son fonctionnement de manière générale et sur la mise en place de la nouvelle méthode TARGET COSTING.

Pour faciliter la lecture de notre étude et la rendre intelligible, nous l'avons divisée et structurée de la manière suivante :

La première partie qui sera consacrée aux concepts théoriques de coûts et de la méthode TARGET COSTING, qui se divisera en deux chapitres théoriques :

- Le premier chapitre intitulé "Cadre conceptuel des coûts" qui explore les fondements conceptuels de la gestion des coûts, avec deux sections principales. La première qui a pour titre " Introduction aux termes des coûts " introduit les termes de coûts et leurs définitions, tandis que la deuxième intitulé "Généralité sur la gestion des coûts " traite des concepts et des principes fondamentaux dans le domaine de gestion des coûts. Des concepts tels que les différentes méthodes de calcul de coûts, ainsi que les défis auxquels les entreprises sont confrontées en matière de réduction des coûts.
- Le deuxième chapitre intitulé "Le rôle de la méthode TARGET COSTING sur la réduction des coûts" composé également de deux sections. La première "Le TARGET COSTING : une approche stratégique pour la maîtrise des coûts", aborde les principes de base du target costing, son orientation dans la réduction des coûts, ainsi que dans la performance des produits. La deuxième, intitulée "Les procédures d'application de la méthode TARGET COSTING", décrit en détails les étapes d'application de la méthode, ainsi que la détermination et les procédures de réduction des coûts. Les intérêts et les limites de la méthode sont également discutés dans cette section.

La deuxième partie, portant sur le volet pratique, consiste en un troisième chapitre intitulé "la mise en place de la méthode du target costing dans l'entreprise AFRILINE " subdiviser en trois sections. Dans la première section ayant pour titre "La présentation de l'entreprise d'accueil ", présente l'établissement AFRILINE ainsi que la direction d'accueil. La deuxième section portant le titre de " la méthode traditionnelle utilisé par AFRILINE pour le calcul des coûts" décrit en détails cette approche adopté par l'entreprise en calculant le coût de revient de quelques produits. Enfin, la troisième section intitulée sous le titre " la mise en place de la méthode target costing avec l'outil de soutien pour réduire les coûts "étudie la mise en place de

INTRODUCTION GÉNÉRALE

la méthode target costing dans l'entreprise AFRILINE, ainsi que l'outils et les techniques utilisées pour la réduction des coûts. Une analyse comparative des indicateurs de performance et des résultats obtenus pour les deux méthodes est également prévue.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DES COUTS

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Introduction

Les entreprises cherchent constamment des moyens pour faire face à la concurrence et pour rester compétitives sur le marché. Elles ont constaté que la satisfaction des clients est l'un des moyens les plus importants pour y parvenir, en produisant des produits qui répondent à leurs besoins, leurs désirs et qui sont des produits de qualité, de développement et de coûts acceptables. Afin de contrôler et de réduire ces derniers tout en maintenant les niveaux de qualité requis, l'entreprise doit continuellement calculer ses coûts en utilisant plusieurs méthodes différentes, chacune ayant un objectif différent. La réduction des coûts est la base pour réduire les prix et la gestion efficace de ces derniers est une source de création de valeur pour l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons essayer de couvrir certains aspects liés aux coûts et à leur calcul afin de les réduire. En les divisant en deux sections qui abordent différents aspects. Nous allons dans un premier lieu aborder les concepts de base des coûts, et dans un second lieu nous allons mettre en lumière la gestion des coûts, et les principes fondamentaux de la réduction des coûts.

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Section 1 : Introduction aux termes de coûts

Le terme "coût" est l'un des concepts les plus utilisés dans le domaine de la comptabilité en raison de ses différentes significations et des multiples parties prenantes qui utilisent les données de coûts telles que les gestionnaires, les comptables, les économistes, les investisseurs, et autres. Ainsi, pour que la direction puisse utiliser les données de coûts afin d'atteindre ses objectifs, il sera nécessaire de classer les coûts d'une manière qui convient à l'objectif pour lequel ils sont utilisés, afin d'extraire les indicateurs nécessaires pour évaluer la performance de ses différentes activités, conformément au concept de "*coûts différents pour des objectifs différents*"¹.

Le mot "coût" est si crucial dans notre économie de marché actuelle que nous avons tous une idée intuitive de sa signification. Malgré cela, donner une définition précise à ce concept qui est omniprésent dans notre vie quotidienne est un exercice difficile².

Dans cette perspective, nous allons tenter de définir le terme "coût" de manière générale, puis selon les points de vue économiques et comptables. Nous allons également distinguer ce terme d'autres termes similaires tels que "dépenses", "pertes", "actifs", etc. tout en citant les caractéristique et les types des coûts afin de clarifier leur signification respective et éviter toute confusion entre eux.

1.1 Notion de coût

Le concept de coût a évolué avec le développement et la diversité des besoins des utilisateurs, et sa signification diffère selon le but pour lequel il est utilisé et le domaine dans lequel il est appliqué. Les experts estiment qu'il n'est pas possible de parler du coût en tant que simple terme, car il est lié aux différentes perspectives. HORNEGREN a souligné que lors de l'utilisation du concept « coût », il est nécessaire d'ajouter le type de coût correspondant, afin d'éviter toute confusion. Ce coût peut être lié à l'achat, à la production, à la conception, etc³. Par conséquent, il est essentiel de définir le coût en fonction de sa caractéristique fonctionnelle, car chaque caractéristique confère une spécificité différente, ce qui entraîne une différence dans le processus de mesure et d'enregistrement.

¹ De Rongé (Yves), Comptabilité De Gestion, 3^{ème} édition BOECK, Bruxelles, 2013, P37.

² Idem

³ HORNEGREN (Tomas Charles), Comptabilité analytique de gestion, Traduit par Anacleto J.Fernandez, Les éditions HRW It, Montréal, Québec, Canada, 1987, P.32

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

1.1.1 Définition des coûts

Les significations du terme "coût" ont été multipliées en fonction de nombreux facteurs et perspectives sous lesquels il a été considéré ;

Dans une perspective générale, le coût représente la valeur monétaire déboursée pour l'acquisition d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire que le coût d'une chose dans son sens courant signifie le prix payé pour acheter ou posséder cette chose¹.

D'un point de vue économique, les économistes ont traditionnellement utilisé le concept de coût d'opportunité pour décrire le coût impliqué dans la prise de décisions. Selon cette approche, un coût est défini comme une ressource que l'on sacrifie ou à laquelle on renonce pour atteindre un objectif particulier. En d'autres termes, il s'agit d'un montant d'argent que l'on doit dépenser pour acquérir un bien ou un service donné. En termes économiques, le coût est le résultat de toutes les dépenses monétaires et non monétaires nécessaires pour obtenir un revenu présent ou futur en échange de ces dépenses ou pour les compenser².

En termes comptables, Un coût est « *une somme de charges réelles ou supplétives ou de substitution ou abonnées concernant un moyen d'exploitation ou un produit (bien ou service) ou un stade d'élaboration du produit ...Parce qu'il est une accumulation de charges, un coût est toujours spécifique à l'entreprise qui le détermine³* », Le terme "coût" est donc utilisé pour décrire la consolidation de charges à l'intérieur d'une entreprise, et il n'est pas limité aux produits uniquement.

Afin de clarifier la perspective traditionnelle du coût adoptée par les comptables, examinons la définition présentée par le Plan Comptable Général français de 1982 (PCG 1982) de manière précise, le coût est : *‘une somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable. Un coût est défini par les trois caractéristiques suivantes :*

- *le champ d'application du calcul : un moyen d'exploitation, un produit, un stade d'élaboration du produit... ;*
- *le contenu : les charges retenues, en totalité ou en partie, pour une période déterminée ;*

¹ RAIMBAULT (Guy), *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, édition Chihab Eyrolles, Alger, 2ème édition, 1996,P.9

² RADI (Mohammed Sami), *mabadi muhassabat altakalif, al-dar aldjamia al-ibrahimia*, Alexandria,Egypt,2003,P.83

³ MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), *Lexique de gestion et de management*, 9^e édition DUNOD, Paris, 2016, P.161

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

• *le moment du calcul : antérieur (coût préétabli), a posteriori (coût constaté) à la période considérée¹*».

1.1.2 Relation entre coût et autres concepts pertinents

1.1.2.1 Coût, dépense, perte et actif

Il est souvent admis que certains termes comptables liés aux coûts ; tels que les dépenses, les pertes, les actifs, les charges, la valeur, etc. sont tous considérés comme ayant la même signification. Toutefois, une analyse approfondie révèle que chacun de ces termes a une signification spécifique qui diffère de celles des autres, et que leur distinction est indispensable pour appréhender la signification de chacun de ces termes et pour les différencier du concept de coût.

a. Le coût et la dépense

Une dépense est définie : « *d'un point de vue comptable, une charge est une réduction de la trésorerie, tandis que d'un point de vue économique, elle représente le paiement d'une somme d'argent en échange d'un bien ou d'un service, pour but de générer des avantages uniquement²* » ; si cette réduction consentis pour obtenir des avantages sont réalisés uniquement sur la période actuelle, le coût se transforme alors en une dépense relative à cette période. Cette dépense apparaît dans le compte de résultat conformément au principe de l'appariement des produits et des charges, qui permet de déterminer le bénéfice net ou la perte de cette période en confrontant les revenus aux coûts qui ont contribué à la réalisation de ces revenus.

b. Le coût et la perte

Une perte est définie comme : « *Dommage financier soit pour une opération ou pour une période de temps. Excédent des charges sur les produits ou déficit des produits sur les charges³* ». Si le dommage n'apporte aucun avantage matériel, cela entraîne la transformation du coût en perte. De même, s'il est de nature coercitive et n'est pas lié à des avantages matériels présents ou futurs, il devient une perte au moment de sa réalisation.

c. Le coût et l'actif

Un actif est défini selon la définition adaptée de l'IFRS comme « *Ressource contrôlée par l'entité et permettant d'obtenir des avantages économiques futurs⁴* », donc si ; les coûts supportés par l'entreprise pour obtenir des avantages économiques, ne sont pas épuisés dans

¹ De Rongé (Yves), Op.Cit, P.37.

² MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), , Op.Cit, P.196.

³ Ibid,p463

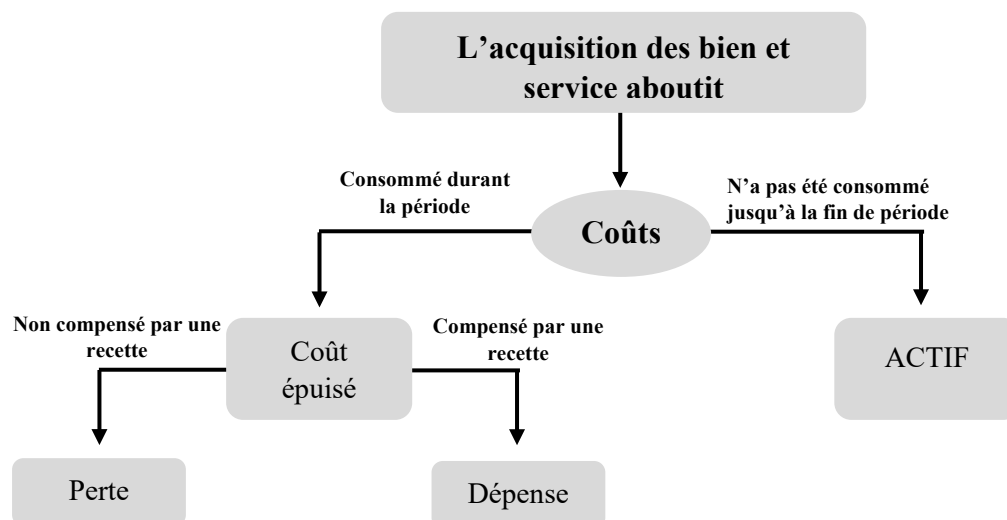
⁴ Ibid, P.12.

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

son activité au cours de l'exercice financier, sont considérés comme des actifs pour elle. Les coûts non épuisés qui peuvent donner des avantages futurs sont classés comme des actifs. C'est-à-dire que si ces coûts entraînent des avantages à l'avenir (périodes suivantes), le coût se transforme en un actif qui apparaît dans le bilan et contribue à déterminer la situation financière de l'entreprise¹.

La relation entre le coût, la dépense, la perte et l'actif ; peut-être illustrer comme :

Figure N°1.1 : la relation entre coût, dépense, perte et actif



Source : Saleh Abdellah Alrezek, Attallah Ouared Khalil, *Mouhasabat Altakallif Alfialia*, édition maison zahran, Jordanie, 1997, page.27

d. Le coût et la charge

La charge est un terme utilisé généralement en comptabilité. On trouve la plupart des comptes de la classe 6, de systèmes comptables et financiers (SCF) ; représentent des charges. Donc la comptabilité définit la charge comme : « toute dépense dont l'effet est inférieur à la durée de l'exercice² ». On peut conclure que les charges sont des dépenses enregistrées dans les comptes de l'entreprise pour une période donnée, tandis que les coûts sont des dépenses attribuées à la production d'un bien ou d'un service.

¹ BOURICHE (Mhenni), *Les politique de réduction des coûts*, Thèse de Doctorat, Université de Batna 1, Algérie, 2019, P.10.

² MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), Op.cit., P.103

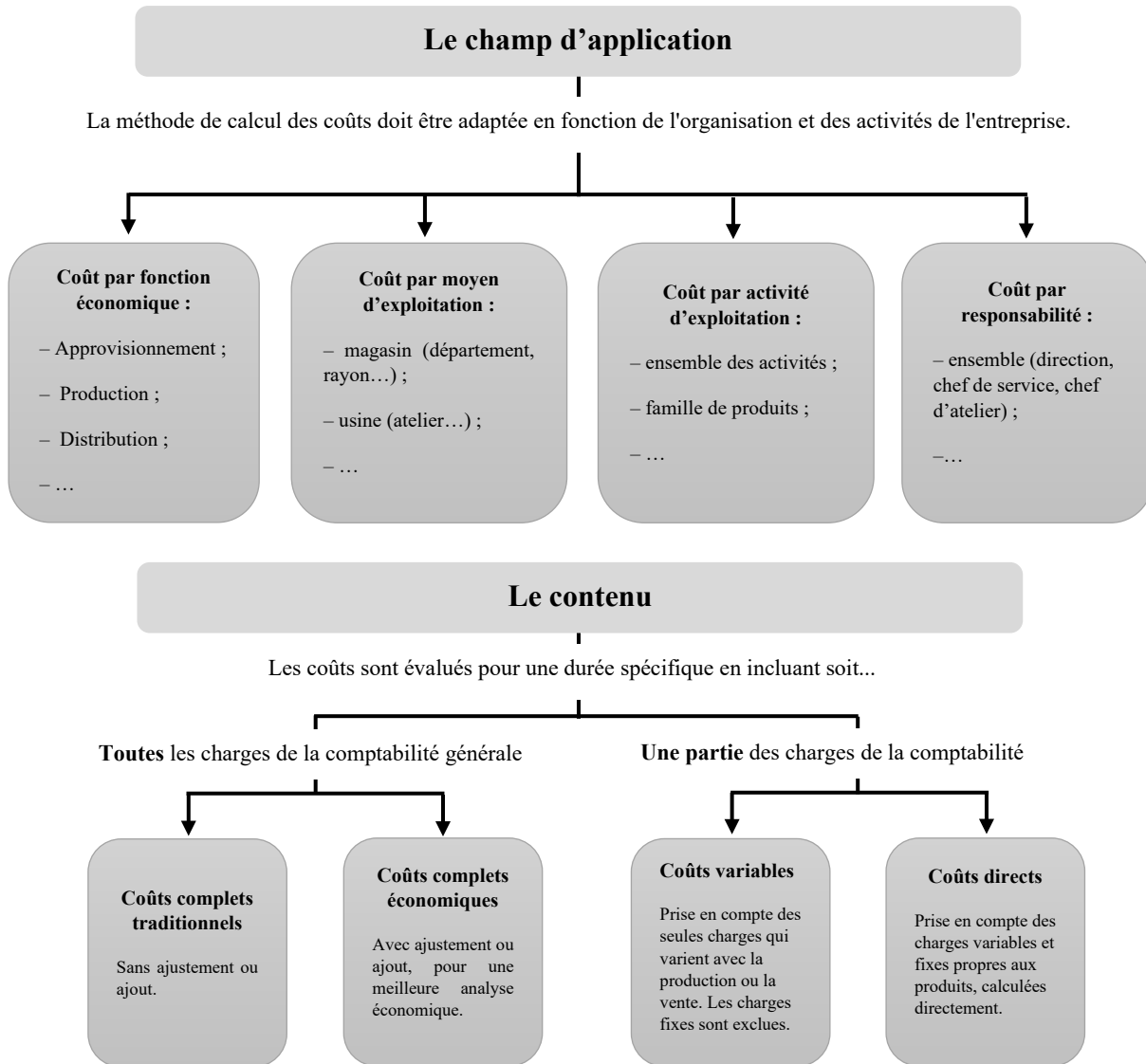
Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

1.2 Caractéristique et types des coûts

1.2.1 Caractéristique des coûts

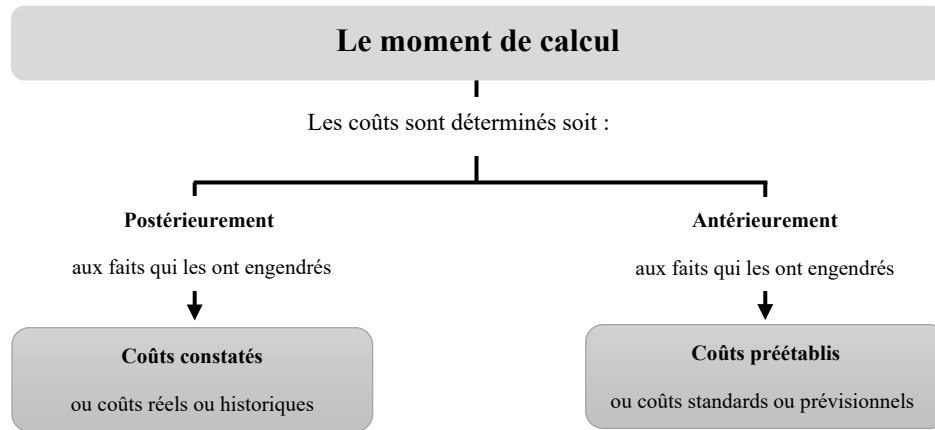
Une analyse attentive des différentes définitions des coûts que nous avons entamés, aboutit aux schémas suivants, qui résume chaque type de coût caractérisé par trois éléments¹ :

Figure N°1.2 : les caractéristique des coûts



¹ GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), La comptabilité de gestion, GUALINO éditeur, Lextenso éditions 2018, p.17

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts



Source : GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), La comptabilité de gestion, GUALINO éditeur, Lextenso éditions 2018, p.17

1.2.2 Typologie des coûts

On distingue 03 catégories de coûts :

- **Selon le stade d'élaboration de produits :**
 - Coût d'achat ;
 - Coût de production ;
 - Coût de revient.
- **Selon le moment de calcul :**
 - Coût constaté ;
 - Coût préétabli.
- **Selon la nature des charges prise en compte**
 - Coût complet ;
 - Coût partiel.

Comme il est qu'illustré, les différents types de coûts sont classés selon leurs fonctions. Ainsi, on peut distinguer deux grandes catégories de coûts :

➤ Les coûts directs et les coûts indirects

Le coût direct est « *constitué des charges qui, étant propres à un produit ou à une activité, peuvent lui être affectées directement sans discussion ni arbitraire, ou qui peuvent lui être rattachées sans ambiguïté même si elles transitent par des sections auxiliaires, dès lors qu'un instrument de mesure permet d'en opérer le décompte*¹ ». En revanche, le coût indirect est

¹ Launois (R), *Typologie des coûts en comptabilité analytique*, Document discuté durant les Travaux de l'Atelier n° 6, 1995- Modérateurs F. Fagnani (CEMKA) & B. Genesté, P. 07

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

« constitué des charges qui sont communes à plusieurs produits et qui restent indivisibles au niveau de la saisie¹ ». Ce coût ne peut pas être affecté directement au produit.

➤ Les coûts fixes et les coûts variables

Le coût fixe « est constitué de charges réputées non variables pendant une période déterminée² », Ces charges sont inhérentes à l'existence de l'entreprise et sont associées, pour chaque période de calcul, à une capacité de production déterminée. Les coûts fixes ont des montants qui ne dépendent pas du volume d'activité réalisé, mais augmentent par paliers. Cependant, le coût variable est « composé de charges réputées variables en fonction de l'activité, cette variabilité peut être proportionnelle ou non³ »

La distinction entre les coûts fixes et les coûts variables peut être complexe et dépend du contexte, il existe également de nombreux coûts qui présentent une caractéristique semi-variable.

1.2.2.1 Les coûts selon le stade d'élaboration des produits

En générale, une entreprise industrielle se focalise sur trois fonctions de base : l'approvisionnement, la fabrication et la distribution, sur d'autres entreprises modernes on peut trouver une quatrième fonction qui est recherche et développement (R&D)⁴ ; donc on peut diviser les coûts comme suit :

a. Coût d'achat

Le coût d'achat représente « tout ce qu'ont coûté les marchandises, les matières mises en stock jusqu'au moment où cette mise en stock est réalisée⁵ ».

COÛT D'ACHAT : Prix d'achat + Charges directes d'approvisionnement
+ Charges indirectes

b. Coût de production

Le coût de production est composé du « *coût d'achat des matières et fournitures consommées et de l'ensemble des autres charges directes et indirectes engagées par l'entreprise pour produire des biens ou des services et les amener dans l'état et le lieu où ils se trouvent* ⁶ » selon GRANDGUILLOT.

COÛT DE PRODUCTION : Coût d'achat des matières première consommés
+ Charges directes de production + Charges indirectes de production

¹ Launois (R), Op-cit ? P.7

² Idem

³ Idem

⁴ Cours de comptabilité générale, École des hautes études commerciale, 2018.

⁵ GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), Op.cit, P.57

⁶ Idid, P.64

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

c. Coût de revient

Le coût de revient est représenté selon GRANDGUILLOT : « l'ensemble *des coûts supportés durant le cycle d'exploitation jusqu'au stade final, coût de distribution inclus. Le coût de revient ne concerne que les produits, services et marchandises vendus ; il en constitue le coût complet*¹ ».

COÛT DE REVIENT = coût de production de produits vendus + coût de distribution + autres charges hors production

d. Coût de recherche et développement

Les coûts de R&D sont les coûts engagés pour la collecte et le test d'idées de nouveaux produits, services ou processus. Ces coûts sont parfois inclus dans les coûts de production et prennent différentes formes, telles que les frais de bureaux d'études, les frais de centres de recherche, les essais et les frais de laboratoire².

1.2.2.2 Le coût selon le moment de calcul

a. Coût constaté, réel ou historique

Coût du bien constaté au moment où il entre dans la comptabilité. Il est synonyme de coût d'acquisition ou coût d'achat ou encore de coût de production si c'est l'entreprise qui le produit³.

b. Coût préétabli

Le coût calculé a priori désigne un coût qui est établi avant que les événements qui le génèrent ne se produisent. Ce coût, qu'il soit partiel ou complet, vise à faciliter certaines analyses comptables et/ou à permettre le contrôle de la gestion par l'analyse des écarts⁴.

1.2.2.3 Le coût et la nature des charges prises en compte

a. Coût complet

Les coûts complets représentent l'agrégation de tous les coûts qui interviennent dans le processus de production et de vente d'un produit. Il est primordial d'obtenir une évaluation précise des coûts complets pour déterminer un prix de vente qui soit à la fois rentable et

¹ GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), Op.cit, P.83

² LOCHARD (Jean), *La comptabilité analytique ou la comptabilité de responsabilité*, édition d'Organisation, Paris, 1998, P.86

³ MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), Op,Cit,P.167

⁴ Ibid, P.166

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

compétitif. Cette évaluation permet également d'analyser la compétitivité du prix fixé et d'en évaluer la rentabilité.

b. Coût partiel

Il s'agit des coûts partiels qui ne prennent en compte qu'une partie des charges qui sont jugées pertinentes en fonction de la problématique à résoudre.

En conclusion, nous avons vu que le terme "coût" est un concept essentiel dans le domaine de la comptabilité et qu'il revêt différentes significations selon les parties prenantes et les objectifs pour lesquels il est utilisé. Pour que la direction puisse tirer parti des données de coûts, il est essentiel de classer les coûts de manière appropriée et de comprendre les différents indicateurs nécessaires pour évaluer la performance des activités de l'entreprise. Nous avons également souligné que bien que le terme "coût" soit intuitif, il est difficile de le définir précisément. Nous avons donc examiné les différentes définitions du terme selon les perspectives économiques et comptables, en le distinguant également d'autres termes similaires. Enfin, nous avons clarifié les caractéristiques et les types de coûts pour éviter toute confusion entre eux.

Section 2 : Généralités sur la gestion des coûts

Les entreprises cherchent à contrôler et réduire leurs coûts pour garantir leur pérennité. Pour cela, elles mettent en place un système de comptabilité de Gestion permettant de déterminer et mesurer les différentes charges et coûts de revient, en utilisant des méthodes qui permettent de suivre, recenser et analyser toutes les composantes des coûts dans l'entreprise afin d'atteindre l'objectif de la réduction des coûts, ce qui à son tour peut réduire les prix et améliorer la compétitivité.

2.1 Les méthodes classiques de calculs des coûts

2.1.1 Méthode des centres d'analyse

Dans le contexte de la méthode des coûts complets, la comptabilité de gestion vise à établir le coût de production d'un bien. Cette approche, bien que traditionnelle, demeure la plus répandue au sein des entreprises.

Cette méthode qui apparue en France a été nommée plus tard méthode de la section homogène, méthode du centre d'analyse ou méthode du centre de coût. Elle est considérée comme la méthode fondamentale en comptabilité de gestion basée sur un ensemble de procédures. Les coûts directs et indirects supportés par l'entreprise sont imputés aux produits et

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

activités pour lesquels les coûts doivent être déterminés. Le but de cette approche est d'inclure tous les coûts dans les revenus et de corriger certaines estimations de la comptabilité financière¹.

2.1.1.1 Définition

Au début du vingtième siècle, le lieutenant-colonel Rimailho crée la méthode des parties homogènes, qui permet une meilleure affectation des diverses charges comptables aux produits en limitant l'impact des frais généraux (appelés aussi « généraux »). Cette méthode a été développée dans le cadre de l'expansion industrielle et de la production de masse associée au taylorisme. Des ingénieurs américains ont proposé une méthode similaire de calcul des coûts de production basée sur la définition du secteur de production dès la fin du dix-neuvième siècle, mais la méthode américaine n'a été introduite en France qu'après la Première Guerre mondiale. Après la Seconde Guerre mondiale, la Section d'homogénéisation a été rebaptisée "Centre d'analyse" est devenue la pierre angulaire du système de comptabilité de gestion.

Cette méthode peut être définie par la définition d'une section homogène :

« Une section homogène est un ensemble de ressources (hommes et machines) qui peuvent :
-exécuter des tâches différentes selon leur spécialité (une équipe d'usineurs, d'ajusteurs par exemple), mais dont les spécialités sont consommées dans les travaux (standardisés ou non) ;
-en respectant toujours les mêmes proportions et dont les natures de ressources (salaires, fournitures, etc.) qui fondent la valeur du travail sont, elles aussi, employées de manière proportionnelle dans les différents travaux² » .

Nous pouvons retenir que c'est une méthode d'analyse globale des coûts qui classe d'abord les fonctions d'une entreprise en deux types de segments, auxiliaire et principal. Il repose sur la subdivision des charges en charges directes, directement imputées au coût du produit correspondant, et en charges indirectes, affectées selon des unités de travail, qui sont des unités physiques représentatives des activités centrales.

2.1.1.2 Principes de la méthode

La méthode consiste à³ :

- Maîtriser l'architecture des parties, des groupes de ressources homogènes et les compétences (métiers) qui y sont exercées le sont aussi de manière homogène produit ;

¹ COHEN(Elie), *Dictionnaire de gestion*, Casbah éditions, Alger, 1998, P.72

² DJERBI (Zouhair), DURAND (Xavier), KUSZLA (Catherine), *CONTROLE DE GESTION*, DUNOD, 2014, P.55

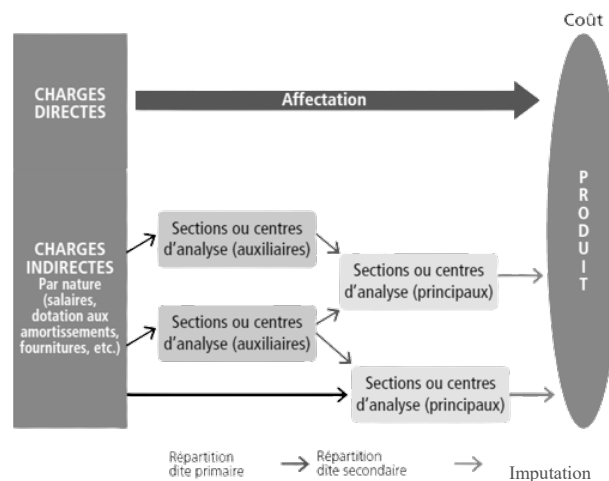
³ Idem

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

- Différencier la section principale (utiliser directement ses parties auxiliaires du produit) (dont le travail et les ressources sont utilisés par les départements ou centres dits majeurs) ;
- Définit le débordement continu des charges d'une section à l'autre jusqu'à affecté au produit ;
- Déterminer l'unité de travail appropriée ;
- Comprendre les éléments techniques de coût (consommation unitaire par unité de travail par produit).

Le schéma qui suit représente les principes de modélisation de cette méthode :

Figure N°1.3 : les principes de modélisation selon la méthode des sections homogènes



Source : DJERBI (Zouhair), DURAND (Xavier), KUSZLA (Catherine), CONTROLE DE GESTION, DUNOD, 2014, P.56

2.1.1.3 Avantages et inconvénients de la méthode

La méthode des sections homogène présente des nombreux avantages notamment¹ :

- Mettre l'accent sur la recherche de l'homogénéité dans l'offre de ressources, ce qui garantit une méthode fiable d'estimation des coûts ;
- Permet d'obtenir le coût de revient complet de chacun des produits de l'entreprise, donc leur résultat analytique (marge) et celui de l'ensemble de l'activité ;
- La possibilité de comparer le coût unitaire avec le prix de vente unitaire, ce qui facilite la politique de prix et la prise de décisions dans ce domaine, en veillant à ce que le prix de vente ne soit pas inférieur au coût total du produit.

¹ DJERBI (Zouhair), DURAND (Xavier), KUSZLA (Catherine), Op-Cit, P.57

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Cependant, ses inconvénients l'emportent sur ses avantages, on trouve :

- L'ajout de centres augmente la charge de calcul et complique la répartition des charges indirects.
- Très coûteuse, tant du point de vue humain (formation, mise en œuvre) que des méthodes de services mutuels (clés de répartition, analyses différentes).
- Méthode fastidieuse, car les gestionnaires d'entreprise cherchent généralement à connaître le coût de revient de leurs produits avant de calculer les coûts totaux, afin de prendre des décisions concernant les ventes et les prix.

Ce qui engendre l'apparition de la méthode d'imputation rationnelle.

2.1.2 La méthode d'imputation rationnelle des charges fixes

En raison de nombreuses critiques adressées à la méthode des sections homogènes, notamment à l'examen de variation des charges, il a été prouvé que le coût de revient total ou unitaire change en fonction du niveau d'activité, ce qui implique une certaine part d'aléatoire et conduit à des coûts totaux erronés. La méthode de l'imputation rationnelle est venue se concentrer sur la liaison des charges fixes avec le volume d'activité afin de corriger les coûts complets obtenus par la méthode précédente et de surmonter ses inconvénients. Par conséquent, cette méthode peut être considérée comme une correction de la méthode des sections homogènes.

2.1.2.1 Définition

La méthode d'imputation rationnelle se définit comme « *une méthode de calcul des coûts, fondée sur la distinction entre les charges de structure et les charges opérationnelles, consistant à tous les niveaux à l'entreprise (centres d'analyse, produits...) à incorporer aux coûts (des centres d'analyse, des produits...) leurs charges de structure respectives multipliées par le rapport : Activité réelle/ Activité normale (appelé rapport ou coefficient d'activité) les concernant...¹ ».*

2.1.2.2 Principes de la méthode ²

La méthode se repose sur le principe selon lequel tous les coûts fixes correspondent à une activité normale qu'il est nécessaire de définir. Ensuite, les charges fixes attribuées aux coûts sont calculées en fonction du niveau normal d'activité.

Cette méthode est employée dans le but de :

- Faciliter la détermination du prix de vente sur la base du prix de revient .

¹ MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), Op.Cit, P.340

² GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), Op.cit, P.128

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

- Permet une comparaison relative des coûts dans le temps.
- Quantifier les coûts de la sous-activité ou les bénéfices de la suractivité activités normales.
- Faites attention aux variations des coûts unitaires causées par les charges variables.
- Amélioration de l'analyse des conditions de fonctionnement et des résultats.

La hiérarchie des coûts est similaire à celle des coûts complets, mais les charges sont réparties en charges variables et charges fixes, et les coûts sont exprimés en coûts normaux.

2.1.2.3 Avantages et inconvénients de la méthode¹

La méthode d'imputation rationnelle des charges fixes présente des nombreux avantages dont:

- Amélioration de la méthode des coûts complet :

Les coûts complets accommodent les décisions stratégiques, y compris le périmètre et le cycle de vie des produits. En revanche, l'instabilité des coûts complets face à l'évolution des activités les rend inadaptés à une gestion à court terme.

- Analyse des coûts fixes :

L'imputation rationnelle enrichit l'analyse des conflits de fixation en mettant en évidence les coûts d'une activité insuffisante

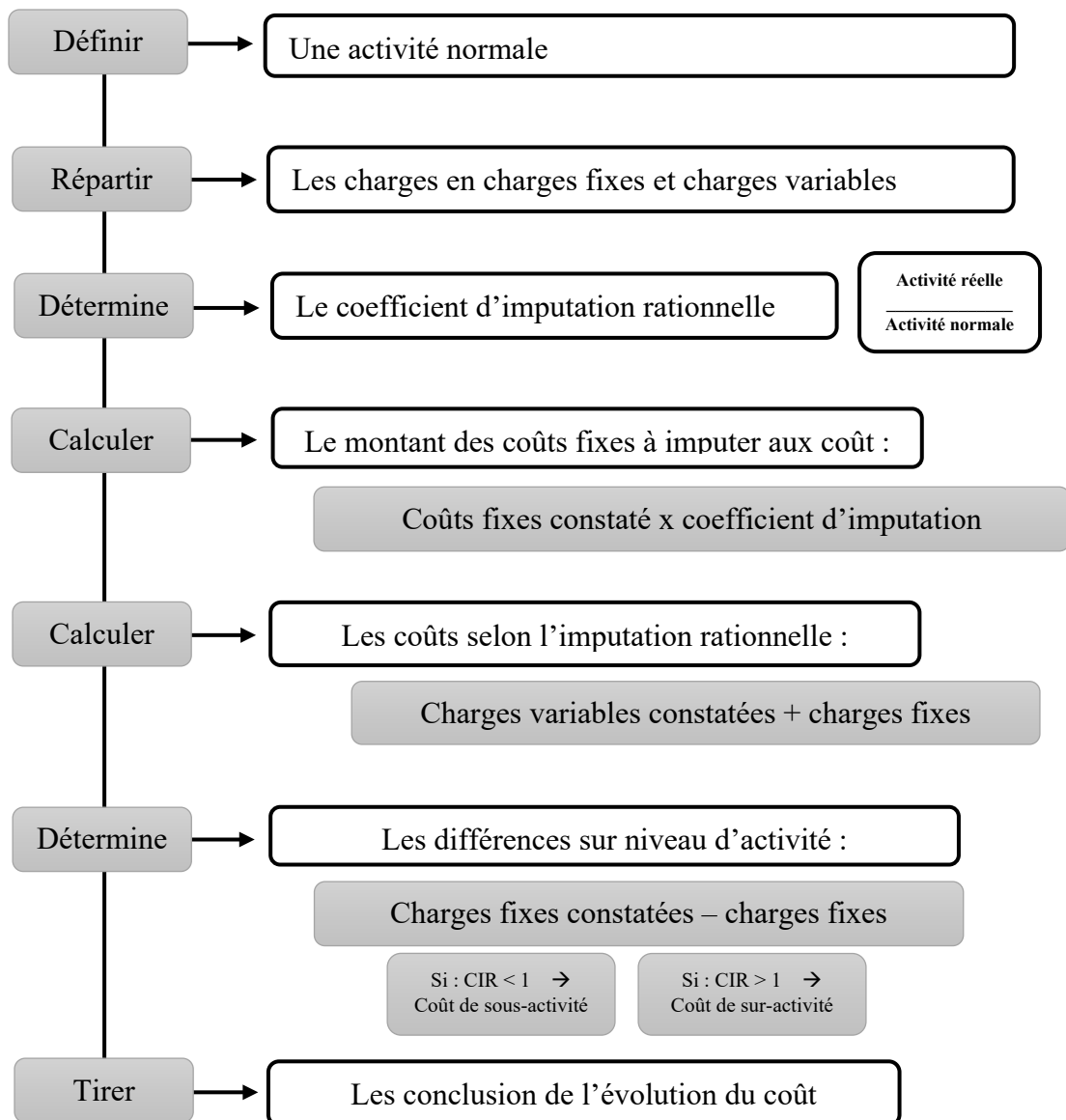
- Détection des zones sensibles : c'est-à-dire des centres où l'activité n'est pas affectée.

Cependant, ses inconvénients sont :

- Détermination délicate en l'absence de niveaux d'activité "normaux" normes nationales et internationales ;
- Difficulté à faire la distinction entre coûts fixes et variables ;
- Il cache le coût réel des unités de travail et même des produits.

¹ LANGLOIS (Georges), BONNIER (Carole), BRINGER (Michel), CONTROLE DE GESTION, Édition FOUCHER, Vanves 2005, BERTI Édition, Alger, P.172

Figure N°1.4 : La méthode d'application d'imputation rationnelle



Source : GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), La comptabilité de gestion, GUALINO éditeur, Lextenso éditions 2018, p.131

2.1.3 La méthode de la comptabilité à base d'activité (ABC)

Des solutions aux problèmes liés à l'incitation des gestionnaires à prendre en compte les coûts généraux et à les considérer dans un cadre d'analyse stratégique indépendant du champ d'exercice sont actuellement en développement dans les cabinets qui pratiquent ce qu'on appelle la comptabilité par activités, communément appelée méthode ABC (Activity Based Costing).

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Elle a été inspirée par le mouvement de recherche au début des années 1980 aux États-Unis dans le cadre du programme Cost Management System ¹.

Selon la définition proposée par la coopérative d'entreprises industrielles américaine CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International), la méthode ABC est conçue pour « *mesurer les coûts et les performances d'activités et d'objets générateurs de coûts (notamment les produits). Les coûts sont affectés aux activités en fonction de leur consommation de ressources. Les coûts sont affectés aux objets générateurs de coût en fonction de leur utilisation d'activités. ABC identifie les relations causales entre facteurs de coût et activités*² ».

2.1.3.1 Principe

Le calcul du coût de revient des produits est structuré de la manière suivante :

Figure 1.5 : Le principe de calcul de coût de revient par la méthode ABC



Source : GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), La comptabilité de gestion, GUALINO éditeur, Lextenso éditions 2018, p.110

Les charges directes sont traitées de la même manière que le coût de revient classique. En revanche, la gestion des charge indirects diffère à plusieurs égards.

2.1.3.2 Avantages et inconvénients de la méthode

Aider au contrôle des coûts et à la prise de décision en³ :

- La division en activités permet une meilleure allocation des coûts indirects, il n'y en a plus une clé par centre, mais il y a plusieurs clés, donc la répartition est meilleure des ressources aux activités, des activités aux produits ;
- Le pilote d'activité fournit une méthode initiale pour effectuer chaque activité ;
- le coût d'affectation de la ressource effectivement consommée à l'objet par la méthode ABC, la production de masse n'est plus pénalisée par les petites séries.

Cependant, ces inconvénients sont :

- Une méthode complexe et donc coûteuse (maintenance, réglage, planification, contrôle, etc);
- Cette approche ne conduit généralement qu'à une réflexion plus précise sur les unités d'œuvre.

¹ MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), Op.Cit, P.2

² Ibid, P.2

³ GERVAIS (Michel), *Contrôle de gestion*, Edition Economica, 1997, P.191 :195.

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

2.1.4 La méthode des coûts variables

Cette méthode est apparue et s'est développée dans les entreprises américaines sous le nom de "Direct Costing", puis a été adoptée en Angleterre, sous le nom de "Marginal Costing", puis en France. La traduction laisse entendre qu'il s'agit de coûts directs ou marginaux, ce qui ne reflète pas sa véritable signification qui est les coûts variables, ce qui a créé une confusion conceptuelle. Cependant, récemment, la terminologie a été modifiée et remplacée par "Variable Costing", ce qui a dissipé la confusion terminologique.

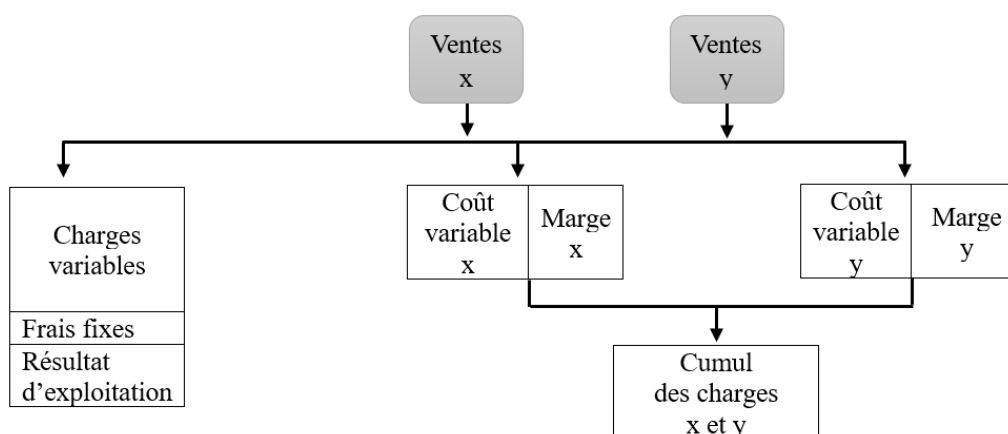
2.1.4.1 Définition

La méthode des coûts partiel ou dite méthode des coûts directs est définie comme :
« Méthode de calcul de coûts partiels reposant sur la distinction entre les charges directes et les charges indirectes, consistant à retenir pour déterminer les coûts de produits, familles de produits, activités... les charges directes et les charges transitant par les centres d'analyse (charges indirectes) qui leur sont imputables sans ambiguïté ... ¹».

2.1.4.2 Principe de la méthode

Le coût variable diffère du coût complet en ce que les coûts variables sont considérés comme spécifiques à chaque produit, tandis que les coûts fixes sont communs à tous les produits sur une période donnée. Les coûts variables sont affectés au produit correspondant, tandis que les coûts fixes ne sont pas affectés et doivent être couverts par tous les bénéfices des coûts variables résultant de la vente du produit².

Figure N°1.6 : Démarche de la méthode des coûts variables



Source : JACQUOT (Thierry), MILKOFF(Richard), comptabilité de gestion, DAREIOS, 2^e éditions 2007-2011, P.182

¹ MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), Op.Cit, P.171

² JACQUOT (Thierry), MILKOFF(Richard), comptabilité de gestion, DAREIOS, 2^e éditions 2007-2011, P.182

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

2.1.4.3 Avantages et inconvénients de la méthode¹

Avantages :

- Plus facile à mettre en œuvre que le coût complet ;
- Elle augmente la fiabilité des coûts en évitant la ventilation des coûts fixes, dont la plupart sont des frais généraux ;
- Elle est plus informelle que le full costing : le calcul des coûts est plus objectif.

Inconvénients :

- Les résultats d'enquête ou d'analyse complets ne peuvent pas être obtenus via le produit;
- Les coûts sont amortis en s'adaptant aux décisions de tarification externalisées ;
- Ambiguïté et complexité du partage des charges.

2.1.5 La méthode des coûts standard

Les coûts préétablis peuvent être calculés de plusieurs manières. Ainsi, plusieurs types de coûts prédéterminés sont proposés aux entreprises, qui sont libres de choisir la méthode qui convient le mieux à leurs particularités. Selon l'importance de la prévision des coûts dans le système de gestion, ils choisiront une approche plus ou moins mature.

2.1.5.1 Définition

Le PCG donne la définition suivante : « *les coûts préétablis sont des coûts calculés à l'avance pour chiffrer des mouvements en quantités et en valeur, à l'intérieur de la comptabilité analytique, en vue de faire apparaître distinctement les écarts entre les charges Coût standard* ² ».

Une distinction doit être faite entre les coûts budgétés, prévisionnel et standard :

- Coût budgété : Il s'agit du coût calculé en référence au devis budgété.
- Coût prévisionnel : Il s'agit d'un coût calculé par référence à une ou plusieurs périodes passées.
- Coût standard : déterminé après la survenance des événements dont il dépend.

¹ JACQUOT (Thierry), MILKOFF(Richard), Op-Cit, P190

² Idem

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

2.1.5.2 Principe de la méthode

Selon la méthode utilisée, les coûts prédéfinis sont organisés de manière similaire aux coûts réels. Par exemple, le coût standard complet est calculé en combinant les coûts directs et indirects. Cette similitude facilite les comparaisons de coûts et l'analyse des écarts. Les coûts standards sont déterminés sur la base de critères techniques tels que la nomenclature des produits, les taux de rebut et les heures de travail, ainsi que des informations économiques telles que des études concurrentielles, des prix du marché, des statistiques et des coûts passés. Le coût standard est déterminé en multipliant le coût unitaire standard par la quantité standard, quelle que soit sa composition¹.

$$\text{Coût standard} = \text{coût unitaire standard} \times \text{quantité standard}$$

Les coûts standard sont généralement calculés par unité de production ou par objet de coût. Les éléments qui le composent sont résumés sur le tableau des coûts.

2.1.5.3 Avantages et inconvénients de la méthode²

Cette méthode permet de :

- Contrôler la performance des unités de production ;
- Mettre en place un système de correction des anomalies et pannes ;
- évaluer certaines opérations avant la fin du processus de production ;
- objectif clair.

En revanche elle est :

- Strict et contraignant par référence à des normes ou cahiers des charges de production ;
- Peut être source de conflits avec les salariés en raison des impératifs affichés (tempo, organisation du travail, mobilité professionnelle et géographique...);
- Nécessite une organisation et des effectifs stricts.

Il existe aussi d'autres méthodes de calculs des coûts tels que : la méthode de management par les activités ou activity based management (ABM) qui un prolongement de la méthode ABC, la méthode de lean accounting, le Kaizen costing et la méthode des coûts cible. La méthode des coûts cible (TARGET COSTING) est parfois considéré comme un outil de planification stratégique, le coût cible compare les coûts estimés à la valeur subjective d'une caractéristique du produit pour les clients. Par conséquent, il utilise le concept de prévoyance.

¹ JACQUOT (Thierry), MILKOFF(Richard),Op-Cit

² Idem

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Cette méthode innovante détermine le coût optimal de production d'un produit en fonction de la valeur perçue par le client. Dans le cadre de notre recherche, on approfondira cette approche en explorant ses différentes phases et en examinant son efficacité dans un contexte industriel. Cette approche prometteuse peut aider les entreprises à accroître leur compétitivité en offrant des produits de haute qualité tout en optimisant les coûts de production.

2.1.6 L'objectifs des méthodes classiques de calculs des coûts

Le gestionnaire a le choix entre plusieurs méthodes, selon ses préoccupations (fixer un prix de vente, développer une ligne de produits, sous-traiter une activité...) et les contraintes internes ou externes de l'entreprise liées à son activité, à son mode de gestion, aux types de contrats conclus. Les différentes méthodes de coûts ne s'opposent pas mais se complètent et se combinent¹.

Dont l'objectif principale est de constituer un outil d'aide à la décision, mais chaque méthode est caractérisée par des différents objectifs suivants :

Tableau N°1.1 : les objectifs des méthodes classique de calculs des coûts

Méthodes	Objectifs
Méthodes des coûts complets	<i>Analyse de la performance des produits</i>
ABC	<i>Analyse de la performance des activité</i>
Méthode des coûts variables	<i>Analyse de la contribution de chaque produits ou activité à couvrir les coûts fixes et à former le résultat</i>
Méthode des coûts standards	<i>Analyse de la contribution de chaque produits ou activité à couvrir les coûts indirects et former le résultat</i>
Méthode du coût cible	<i>Analyse des produits dès leur phase de conception et tout au long de leur cycle de vie</i>

Source : GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), L'essentiel de la comptabilité de gestion, GUALINO éditeur, Lextenso éditions 2014, p.17

2.2 La réduction des coûts

La réduction des coûts est l'un des principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées. D'autant plus à notre époque, compte tenu du contexte économique. La mise en place de stratégies de réduction des coûts est l'un des moyens par lesquels les entreprises peuvent augmenter leur productivité et ainsi augmenter leur chiffre d'affaires.

¹ GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), Op-Cit, P.16

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

2.2.1 La réduction des coûts

2.2.1.1 Définition

La réduction des coûts dans son sens absolu consiste en la réduction totale de l'argent dépensé, et cela peut se produire sans planification ou efforts de gestion tels que la réduction de la quantité de production, ce qui entraîne en réalité une augmentation des coûts plutôt qu'une diminution. Ce n'est pas ce qui est visé, mais plutôt la réduction des domaines de gaspillage, de perte inévitable et l'élimination de ces activités qui n'ajoutent pas de valeur. En d'autres termes, il s'agit de réduire les coûts superflus et les dépenses inutiles.

Elle peut être définie comme : « *la transition d'un niveau de coûts actuel à un niveau inférieur, ce qui nécessite un changement dans les conditions sur lesquelles les coûts sont calculés, de sorte que l'unité économique puisse produire le même produit à moindre coût¹* ». Ou aussi comme « *comme l'obtention d'avantages supérieurs à partir des mêmes ressources, ou la réalisation des mêmes emplois avec moins de ressources. Cela signifie que l'objectif est d'utiliser les ressources de manière plus efficace et efficiente afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles avec les moindres efforts et les coûts les plus bas²* »

A partir de ces définitions, on peut dire que la réduction des coûts s'agit donc de trouver des moyens d'optimiser les ressources et les processus afin de réduire les coûts de production et améliorer la rentabilité. Cependant la réduction des coûts implique la réduction des dépenses de l'entreprise afin de réaliser des économies ou d'augmenter les bénéfices, voire d'éviter des pertes, à condition que la réduction soit à un niveau et à un type spécifié et réponde à des normes de qualité et de spécification spécifiées. Atteindre un certain niveau de coût ne signifie pas nécessairement une réduction des coûts, mais doit constamment rechercher des moyens de réduire les coûts au minimum tout en maintenant la qualité des produits et en livrant les clients à temps. Par conséquent, c'est une recherche continue de méthodes et de stratégies qui peuvent aider à réduire les coûts en tenant compte des ressources internes de l'entreprise ainsi que des recherches sur l'environnement externe et les concurrents, cela peut inclure des stratégies telles que la réduction des coûts de main-d'œuvre, la rationalisation des opérations et la négociation de meilleurs prix pour les matières premières.

¹ Mounir mahmoud salem, *mouhasabat el takalif :elmabadâ el ilmiâ wa el amaliâ* , dar el nahda el arabia , el kahira ,2000,P.12

² Mounir mahmoud salem, Op-Cit,P.12

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

2.2.1.2 Objectifs

La réduction des coûts est l'une des politiques primordiales que l'entreprise s'efforce de réaliser, et son importance peut être mise en évidence car elle atteint les objectifs suivants¹ :

- L'utilisation optimale des ressources disponibles pour l'entreprise de manière à réaliser des économies financières appropriées (utilisation efficace et efficiente) ;
- Encourager la haute direction, la direction intermédiaire et exécutive à évaluer les méthodes et les normes de travail adoptées, de manière à servir le processus de développement continu et nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Contribuer à la réalisation du contrôle de l'entreprise et atteindre le niveau qui renforce sa position concurrentielle.
- Trouver les meilleurs moyens pour investir de manière optimale les ressources de production disponibles pour l'entreprise.
- Étant donné que la réduction des coûts est liée au côté financier, elle représente le principal programme de développement de l'efficacité de la performance pour les organisations commerciales, elle aide à économiser les fonds nécessaires que l'entreprise peut utiliser dans les situations d'urgence pour honorer les obligations financières qui en découlent.

2.2.1.3 Élément et principes de réduction des coûts.

a. Les éléments de réduction des coûts²

- **Quantité** (unité de mesure des coûts) : tels que le nombre d'heures, de jours, de semaines... de travail pour les employés et les machines, le nombre d'unités, le poids, le volume, la longueur, la distance pour les matières premières, les pièces détachées, les produits, la consommation d'électricité, de carburant et différents autres services.
- **Prix** (prix unitaire de coût) : c'est la valeur du coût de l'unité achetée pour la matière première ou le service, tel que le prix de l'heure de travail, le prix du billet, le prix par tonne, le taux d'intérêt... etc.
- **Utilisation** (économie et gestion opérationnelle) : cet aspect est souvent oublié dans l'analyse des coûts, pourtant il constitue une source principale de réduction des coûts, d'augmentation de la productivité et de l'utilisation efficace des ressources disponibles. Les éléments suivants sont mis en avant dans ce domaine :

¹ Ibid, P.13

² BOURICHE (Mhenni), Op-Cit, P.43

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

- Le temps perdu par les employés ou les machines ;
- La surface inutilisée des usines, des bureaux, des entrepôts et des magasins ;
- Les pertes de matériaux et de stock en général.

À partir des principaux facteurs ci-dessus, la réduction de l'un des éléments doit généralement répondre aux questions suivantes :

- Quels coûts peuvent être réduits ?
- Comment les domaines de réduction des coûts sont-ils identifiés et hiérarchisés ?
- Comment réduire les coûts ?
- Quelles sont les étapes pratiques à suivre ?
- Quels outils et techniques sont disponibles ?
- L'utilisation peut-elle être réduite ?
- Est-il possible de réduire le coût unitaire ?
- Existe-t-il des domaines où il est possible de réduire les pertes ?

b. Les principes de réduction des coûts

La réduction des coûts doit être une préoccupation pour toutes les composantes des coûts, quelle que soit leur faible valeur. Aucune composante des coûts ne doit être négligée ou sous-estimée en raison de sa faible valeur, car la réduction de certains petits coûts récurrents peut finalement permettre de réaliser des économies importantes. Dans ce domaine, il est important de suivre une approche appropriée de réduction des coûts, qui commence par l'identification et l'analyse des coûts, l'étude de chaque élément de manière indépendante et en comparaison avec les autres éléments. Pour réussir et être efficace, la réduction des coûts doit prendre en compte les principes et fondements suivants¹ :

-Se concentrer d'abord sur les éléments ayant le plus grand impact relatif sur la réduction des coûts et avec le moins d'efforts comparativement aux autres éléments.

-Éviter que les coûts d'étude et d'analyse des coûts et de mise en œuvre des propositions soient supérieures à l'économie attendue, en utilisant une méthode d'analyse coût-bénéfice.

-S'assurer que la réduction des coûts dans un domaine ne conduit pas à une augmentation des coûts dans un autre domaine à un niveau supérieur.

-S'assurer que la réduction des coûts ne réduit pas la qualité au point d'affecter les clients et les revenus totaux.

¹BOURICHE (Mhenni), Op-Cit, P.44

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

La décision de réduire certaines dépenses ne sera pas efficace si les effets sur les coûts cachés ne sont pas étudiés. En effet, la réduction des coûts peut entraîner une augmentation des coûts cachés, qui peuvent passer inaperçus et être causés par une réduction non étudiée de certaines dépenses. On dit que « *les coûts apparents sortent par la porte... mais reviennent par la fenêtre sous forme de coûts cachés*¹ ».

2.2.1.4 Facteurs et domaine de la réduction des coûts

a. Les facteurs interne et externe de réduction des coûts

En raison de l'importance de la réduction des coûts pour augmenter la rentabilité de l'entreprise, sa productivité, sa part de marché et réaliser d'autres avantages, elle est liée à un ensemble de facteurs qui l'affectent, qu'il s'agisse d'effets positifs, c'est-à-dire de les renforcer, ou d'effets négatifs, c'est-à-dire de les affecter négativement. Par conséquent, il est nécessaire de les identifier et de les déterminer afin de renforcer leur contrôle.

Premièrement : les facteurs interne de réduction des coûts

Ces facteurs sont présents dans l'environnement interne de l'entreprise et interagissent les uns avec les autres, ce qui les rend impactantes pour l'entreprise en général et pour le processus de réduction des coûts en particulier, tels que ²:

- **Les facteurs humains :**

L'élément humain est la chose la plus importante que possède l'entreprise et ses idées sont les véritables fonds propres. Grâce à sa créativité et à l'acquisition d'une expertise élevée dans les méthodes d'organisation et de mise en œuvre du travail, il conduit à la réduction des coûts et à l'amélioration de la qualité des produits.

- **Les facteurs techniques :**

Il existe de nombreux facteurs techniques qui influencent la réduction des coûts de l'entreprise économique. Les plus importants sont les suivants :

- La nature du produit : l'entreprise doit concevoir ses produits de manière appropriée pour réaliser des opportunités de vente plus importantes. Cela se réalise lorsque l'entreprise est capable de réduire ses coûts en concevant le produit de manière à faciliter sa production

¹ SAVALL (Henri), ZARDET(Véronique) , **Maîtriser les coûts et performances cachés**, édition ECONOMICA, 6ème édition, Paris, 2015, P.27

² BOURICHE (Mhenni), Op-Cit,p.49

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

- Les outils de travail utilisés : ces outils manuels et mécaniques utilisés pour la production du produit sont affectés par l'évolution technique et technologique, ce qui a une incidence sur les spécifications du produit, le processus de production et le facteur temps, ce qui affecte la productivité des individus et donc les coûts de l'entreprise.
- La maintenance : le processus de production de l'entreprise économique est confronté à plusieurs problèmes, tels que la panne des machines, ce qui entraîne une augmentation des coûts de l'entreprise où elle doit effectuer des réparations en intervenant d'urgence.
- **Les facteurs de gestion :**

Ces facteurs représentent les différents moyens utilisés dans le domaine de la gestion au niveau de l'entreprise économique.

- Les méthodes de planification, de contrôle et de prise de décision : elles consistent en différents moyens mis en œuvre pour élaborer des plans et des prévisions en fournissant et en déterminant les données et informations utilisées à des fins de planification. Elles incluent également les normes adoptées dans le processus de contrôle des moralités, des activités et des performances des travailleurs de l'entreprise.
- Le système d'information de gestion : ce système représente un système intégré composé d'un ensemble de personnes, d'appareils, de procédures et de divers sous-systèmes d'informations qui fournissent à la direction des informations précises et suffisantes dont elle a besoin sur les activités précises et l'exécution des tâches de gestion, de planification, d'organisation, de leadership, de contrôle et de prise de décision.
- **Autres facteurs internes :**

Ces facteurs ont un impact négatif sur la réduction des coûts en raison de certaines erreurs commises au niveau de l'entreprise :

- Les facteurs liés aux erreurs dans les activités de l'entreprise : ces facteurs concernent les erreurs commises dans l'entreprise, en particulier au niveau de ses activités.
- Les facteurs liés aux erreurs liées aux coûts de la non-qualité : la dépendance de l'entreprise à la réduction de ses coûts peut la conduire à négliger les progrès en matière de qualité de ses produits, ce qui se reflète par la suite sur l'entreprise en termes de hausse de ses coûts, bien que cela puisse être évité en réalisant une qualité au niveau de ses produits. Ces coûts sont appelés coûts de la non-qualité et concernent les coûts liés aux performances insuffisantes du produit par rapport aux exigences des clients.

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Deuxièmement : les facteurs externes de réduction des coûts

Ces facteurs abordent tous les indicateurs présents dans l'environnement externe qui ont leur rôle à jouer dans l'impact sur la performance de l'entreprise, en particulier dans le domaine de la réduction de ses coûts. Parmi les facteurs les plus importants, on peut mentionner¹ :

- **Les lois et les réglementations** : Il s'agit des directives fondamentales et des réglementations qu'il n'est pas autorisé de contourner, et qui peuvent affecter le niveau et la liberté de travail de l'entreprise. Cela se reflète dans ses performances et par conséquent dans la réduction de ses coûts, bien que ces lois puissent parfois contribuer au succès des entreprises.
- **Développement technologique** : contribue à la conception des produits de l'entreprise, à l'augmentation de la productivité et à l'amélioration des performances de production et d'exploitation grâce à l'utilisation de la technologie moderne qui aide à établir de nouvelles méthodes de production et de fonctionnement de l'entreprise, servir les intérêts de l'entreprise et réduire les coûts de l'entreprise et accélérer les performances de l'entreprise.
- **Les études et les recherches** : Le développement et l'amélioration des produits et de la performance des opérations dans divers domaines d'activité dépendent largement des activités de recherche et développement, et les technologies modernes contribuent à améliorer la capacité concurrentielle de l'entreprise en tenant compte du rôle de l'innovation et de la créativité dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise, en particulier dans le domaine de la réduction des coûts.

b. Domaine et procédures de réduction des coûts

En réalité, la possibilité de réduire les coûts est disponible dans tous les domaines d'activité des entreprises ou des domaines de dépenses, et la réduction des coûts est possible pour toutes les ressources disponibles de l'entreprise, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, quel que soit leur faible valeur. Cette réduction des coûts est l'un des principaux objectifs de la gestion d'entreprise.

Premièrement : les domaines de réduction des coûts

Les différents domaines d'étude de la réduction des coûts sont multiples et variées. Souvent, lorsqu'on pense à des programmes de réduction des coûts, on se concentre sur certains domaines

¹ BOURICHE (Mhenni), Op-Cit,p.49

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

spécifiques et on néglige d'autres qui peuvent être tout aussi importantes et avoir un impact significatif.

- **Réduction des coûts d'acquisition**

Selon ce domaine, il convient de tenir compte de la relation entre les coûts initiaux d'acquisition de l'actif immobilisé et les dépenses futures liées à son exploitation jusqu'à sa disposition. Par conséquent, lors de la prise de décision d'acquisition d'un actif immobilisé, il y a plusieurs considérations à prendre en compte dans la phase de planification de l'acquisition d'actifs corporels, tels que : La comparaison entre la décision d'achat ou de location en fonction des économies de coûts réalisées et en prenant en compte la réalisation du niveau de qualité requis¹.

- **Réduction des coûts de production**

Le processus de production traditionnel impliquait des cycles de production longs pour réduire les coûts unitaires, un investissement important dans les stocks pour créer des tampons à travers l'usine, ainsi qu'une multitude de projets d'efficacité visant à réduire continuellement les coûts. Cependant, ces concepts sont en grande partie incorrects et ont conduit à une organisation lourde et incapable de s'adapter rapidement à de nouveaux produits, noyée sous une quantité de stocks telle que les problèmes sous-jacents sont complètement dissimulés².

Les programmes de réduction des coûts doivent couvrir toutes les fonctions et phases du cycle de vie complet du produit, qui peut être décomposé en quatre phases principales :

- La phase de préproduction
 - La phase de production
 - La phase de commercialisation
 - La phase après-vente
- **Activités de l'entreprise et études de réduction des coûts**

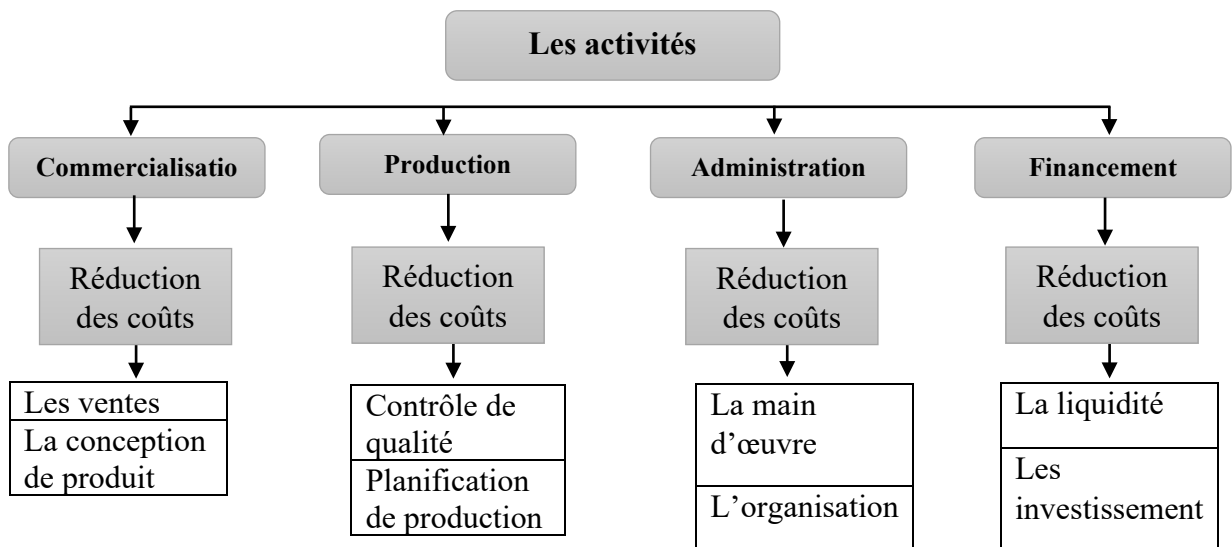
Mise en évidence des principales activités de l'entreprise et de leur relation avec la réduction des coûts, comme illustré dans le schéma suivant :

¹ M.BRAGG (Steven), *cost reduction analysis : tools and strategies* , 2010, by John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey

² idem

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Figure N°1.7 : la relation entre les activités de l'entreprise et études de réduction des coûts



Source : BOURICHE (Mhenni), *Les politiques de réduction des coûts*, Thèse de Doctorat, Université de Batna 1, Algérie, 2019, P.54

Deuxièmement : les procédures de réduction des coûts

Si le diagnostic des domaines et des secteurs de réduction des coûts incombe au gestionnaire des coûts, la proposition de moyens, la planification de leur exécution et le suivi de leur efficacité exigent une coopération sincère de tous les niveaux de gestion de l'entreprise, de la haute direction au niveau de l'employé. Par conséquent, pour diagnostiquer les domaines de réduction des coûts, l'entreprise doit suivre les procédures suivantes¹ :

- **Énoncé la nécessité de réduire les coûts :**

Tout d'abord, il est important de déterminer dans quelle mesure il est nécessaire d'atteindre un niveau de coût plus bas, suivi des étapes analytiques. Le diagnostic se fait par des études préliminaires pour déterminer le degré de développement de l'entreprise en termes de rentabilité et de position concurrentielle sur le marché où elle opère. Ces études commencent généralement par déterminer et mesurer le niveau de performance atteint par l'entreprise en termes de coût, en le comparant soit avec les mesures prédéfinies, soit avec les niveaux de performance au cours de la période précédente, ou en étudiant les tendances des écarts par rapport au coût prédéfini au cours des périodes de mesure précédentes².

¹ M.BRAGG (Steven), op-cit

² BOURICHE (Mhenni), Op-Cit,p.55

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

- **Déterminer le niveau de coût à atteindre :**

Après l'étude des niveaux de performance et de coût, que ce soit par comparaison avec des périodes antérieures ou avec des normes préétablies, la direction doit déterminer le niveau de coût souhaité à atteindre avant de planifier son programme de réduction de coûts. En d'autres termes, il est toujours préférable de déterminer le montant de la réduction des coûts attendue afin de comparer le coût de mise en œuvre du programme de réduction des coûts avec le montant de la réduction des coûts attendue¹.

- **Détermination quantitative du pourcentage de réduction des coûts :**

Après cette étape, la tâche de la gestionnaire des coûts consiste à calculer la réduction des coûts à réaliser au cours de la période suivante en comparant le niveau de coût prévu de chaque élément de coût avec le coût estimé pour cette période². Cette tâche sépare les coûts variables et fixes de l'entreprise pour chaque activité et de calculer le taux de variation de chaque élément de coût variable afin de déterminer son impact sur les efforts de réduction des coûts.

¹ BOURICHE (Mhenni), Op-Cit,p.55

² Idem

Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts

Conclusion

Ce premier chapitre a abordé plusieurs aspects liés aux coûts et à leur calcul, en soulignant leur importance cruciale pour les entreprises. Nous avons constaté que la réduction des coûts est un enjeu majeur pour les entreprises désireuses de préserver leur pérennité et leur compétitivité sur le marché. Pour atteindre cet objectif, les entreprises mettent en place un système de comptabilité de gestion leur permettant de calculer et d'analyser les différentes composantes des coûts de l'entreprise. Grâce à cette compréhension, les entreprises sont en mesure de prendre des décisions éclairées pour réduire leurs coûts, améliorer leur efficacité opérationnelle et maintenir leur position sur le marché.

Cependant, face aux évolutions des attentes des clients et aux nouvelles préoccupations du marché, les entreprises rencontrent des difficultés à concilier la réduction des coûts avec le maintien de la qualité et de la performance des produits, qui sont des éléments essentiels pour rester compétitif. C'est dans ce contexte que la méthode du TARGET COSTING émerge comme une approche novatrice prenant en compte ces enjeux cruciaux. Cette méthode se concentre sur la réduction des coûts et l'amélioration de la performance des produits, ce qui sera l'objet d'étude approfondie du prochain chapitre.

CHAPITRE II : Le rôle de la méthode target costing sur la réduction des coûts

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

Introduction

La gestion des coûts occupe une place primordiale dans la stratégie des entreprises. Pour rester compétitives sur le marché mondial, les entreprises doivent être en mesure de réduire les coûts tout en maintenant la qualité et la performance de leurs produits. C'est dans ce contexte que la méthode du TARGET COSTING se révèle être une méthode stratégique efficace.

La target costing, la méthode des coûts cible en français, est un processus de gestion qui vise à déterminer pour un produit un objectif de coût, en fonction des attentes des clients et des contraintes du marché. Cette approche adopte une perspective proactive en intégrant la dimension des coûts dès la phase de conception du produit, contrairement aux approches traditionnelles qui cherchent à réduire les coûts a posteriori.

Dans notre deuxième chapitre, nous aborderons le TARGET COSTING de la manière suivante: il sera divisé en deux sections. La première section mettra en lumière les principes fondamentaux du target costing et son importance dans la réduction des coûts et l'amélioration globale de la performance des produits. La deuxième section se concentrera sur les étapes de mise en œuvre de cette méthode ainsi que sur les procédures associées à la réduction des coûts.

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

Section 1 : Le TARGET COSTING : une approche stratégique pour la maîtrise des coûts

La gestion des coûts revêt une grande importance dans toute entreprise qui cherche à renouveler son produit, car la survie et la pérennité de l'entreprise sur le marché sont liées à la fourniture d'un produit approprié à un prix compétitif.

L'approche traditionnelle consiste à développer le produit, puis à le mettre sur le marché à un prix déterminé, en ajoutant une marge de profit aux coûts calculés. En revanche, l'approche de la gestion des coûts cibles a inversé cette logique en partant du prix du produit déterminé sur le marché et en soustrayant la marge de profit souhaitée de ce prix pour atteindre le coût cible. Ainsi, le développement du produit selon cette approche se fait dans un environnement où le prix et le coût autorisés pour les composants du produit sont connus.

1.1 Introduction au TARGET COSTING

1.1.1 Historique de la méthode¹

Une méthode rétrograde pour déterminer les coûts des produits, l'une des caractéristiques les plus importantes du coût cible, a été mise en place dès le début du siècle dernier. Cependant, c'est pendant la période de ressources rares après la seconde guerre mondiale qu'une approche complète de la gestion des coûts cibles a été développée. Pendant cette période, les Américains ont créé un concept de maximisation des attributs de produit désirables tout en minimisant les coûts de produit. La technique est devenue connue sous le nom d'ingénierie de la valeur, qui a ensuite été adoptée par les entreprises japonaises pour faire face à la concurrence acharnée au Japon. Dans les années 1960, l'ingénierie de la valeur a été combinée à l'idée d'influencer et de réduire les coûts des produits dès que possible, au cours des phases de planification et de développement d'un produit.

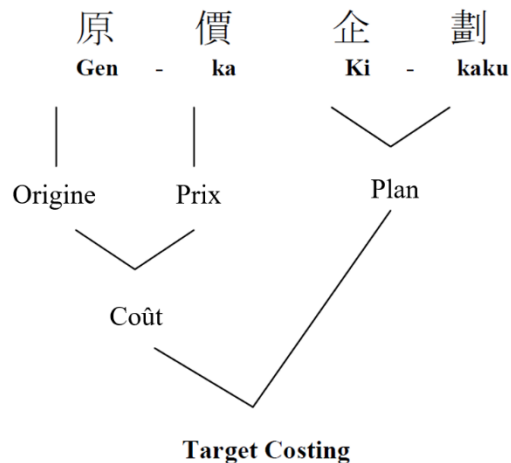
La première utilisation de l'ingénierie de la valeur au Japon, connue sous le nom de "genka kikaku", a eu lieu chez Toyota en 1963, bien qu'elle n'ait été mentionnée dans la littérature japonaise qu'en 1978. Plus tard, ce mot japonais a été traduit en "TARGET COSTING", ou bien "coût cible", ou "coût objectif" en français, terme maintenant utilisé dans le monde entier. Le chercheur Rösler a effectué des recherches étymologiques en 1996 pour

¹ FEIL (Patrick), YOOK (Keun-Hyo, Kim (Il-Woon), "Japanese Target Costing: A Historical Perspective" in International Journal of Cost Management, spring 2004

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

clarifier la dérivation du terme "coût cible" à partir de la langue japonaise (qui est décrite dans la figure 2.1). Lors de la réunion annuelle de la Japan Cost Society en 1995, le nom officiel est devenu "gestion des coûts cibles" au motif que "coût cible" était trop vague et ne transmettait pas le véritable sens de mot japonais.

Figure N°2.1 : Origine de Target costing



Source : FEIL (Patrick), YOOK (Keun-Hyo, Kim (Il-Woon), "Japanese Target Costing: A Historical Perspective" 2004,P.11

1.1.2 Définitions et objectifs du Target costing

1.1.2.1 Définition de la target costing

De nombreux chercheurs japonais ne s'accordent pas sur la signification exacte de "TARGET COSTING". Il existe plusieurs définitions et concepts différents¹ :

Selon Sakurai, « *le "TARGET COSTING" peut être défini comme un outil de gestion des coûts, visant à réduire le coût global d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie, avec l'aide des départements de production, d'ingénierie, de R&D, de marketing et de comptabilité*² ».

Selon R. Cooper : « *L'objet du coût cible consiste à identifier le coût de production d'un produit de manière que, une fois vendu, ce dernier génère la marge bénéficiaire souhaitée*³ ».

Selon M. Tanaka : « *Le coût cible est l'effort réalisé dans les étapes de planification et de développement pour atteindre une cible de coût fixé par le management. Il est utilisé pour résorber la différence entre le coût cible et le coût estimé par une meilleure conception et de*

¹AUGÉ (B), NARO (G), VERNHET(A), Mini manuel de comptabilité de gestion,DUNOD,Paris,2013,P.192

² Idem

³ Idem

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

meilleures spécifications du produit. Le but ultime est de permettre à un produit d'atteindre des cibles de profit sur toute sa vie marchande¹ ».

Le coût cible d'un produit correspond donc au coût total estimé que l'entreprise entend atteindre dès le début de la conception du produit, en tenant compte de ses ressources et des études de marché. Le coût cible est basé sur l'observation que la majeure partie du coût d'un produit (environ 80 %) est déterminée lors de sa création. Cependant, il est important de réévaluer régulièrement les coûts cibles tout au long du processus de développement, du concept au lancement du produit et tout au long du cycle de vie.

1.1.2.2 Objectifs de la target costing

Les objectifs principaux de cette approche sont² :

Assurer la gestion maîtrisée des coûts dès le début des étapes de production et de distribution.

Améliorer la gestion de la production de produit dans l'ensemble de son cycle de vie pour atteindre les objectifs de coûts cibles et réduire les coûts.

Concevoir des produits répondant aux besoins des clients tout en maintenant les objectifs de coûts établis.

Participer aux processus de décision relatifs aux lancements de nouveaux produits.

Alors on peut dire que la méthode target costing a pour but d'optimiser les performances futures d'un produit tout en contrôlant les coûts associés, en mettant l'accent sur la phase de conception initiale du produit.

1.1.3 Les principes de la méthode :

Il existe six principes fondamentaux qui constituent la base du target costing. La plupart des coûts sont déterminés par les décisions prises lors des phases précoces de conception du produit et du processus de fabrication. Il est très difficile de réduire les coûts une fois que le produit est en production. Par conséquent, il est crucial de se concentrer sur les coûts dès les premières étapes pour s'assurer que les objectifs de coût et de profit cibles peuvent être atteints. Cela signifie que les choix de conception de produit, de matériaux, les spécifications et les tolérances, les différentes décisions et les investissements doivent être réfléchis avant que les décisions de

¹ AUGÉ (B), NARO (G), VERNHET(A), Op.Cit, P.192

² GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis),Op.Cit,P.211

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

conception et de développement du produit ne soient finalisées. La base du coût cible se présente donc comme suit ¹:

- **La fixation du prix** : ce principe consiste à fixer les objectifs de coûts en soustrayant la marge bénéficiaire requise du prix de marché compétitif.
- **L'orientation client** : cela se concentre sur les exigences des clients en termes de qualité, de coûts et de délais, qui sont simultanément intégrées dans les décisions relatives aux produits et aux processus et qui guident l'analyse des coûts. La valeur (pour le client) de toutes les fonctionnalités intégrées dans le produit doit être supérieure au coût de fourniture de ces fonctionnalités.
- **L'accent sur le processus de conception** : dans ce contexte, le contrôle des coûts est mis en évidence lors de la conception du produit et du processus. Par conséquent, les modifications d'ingénierie doivent être apportées avant le début de la production.
- **Les équipes pluridisciplinaires** : cela concerne les équipes pluridisciplinaires qui sont responsables de l'ensemble du processus, de la conception à la finition. Les équipes pluridisciplinaires désignent l'interaction des différents départements, par exemple, l'analyste financier qui projette la demande en fournitures et en ventes, et qui interagit avec les concepteurs pour convenir d'un coût cible concluant.
- **La réduction des coûts du cycle de vie** : le coût total du cycle de vie est minimisé pour les producteurs et les clients. Le coût du cycle de vie inclut le prix d'achat, le coût d'exploitation, le coût de maintenance et le coût de distribution.
- **L'implication de la chaîne de valeur** : cela se réfère à l'implication de tous les membres de la chaîne de valeur. Tous les membres de la chaîne d'approvisionnement, de distribution, de prestataires de services et de clients sont inclus dans le processus de ciblage des coûts.

D'après les principes fondamentaux de la méthode target costing, il est possible donc de la diviser en trois étapes ou niveaux : ²

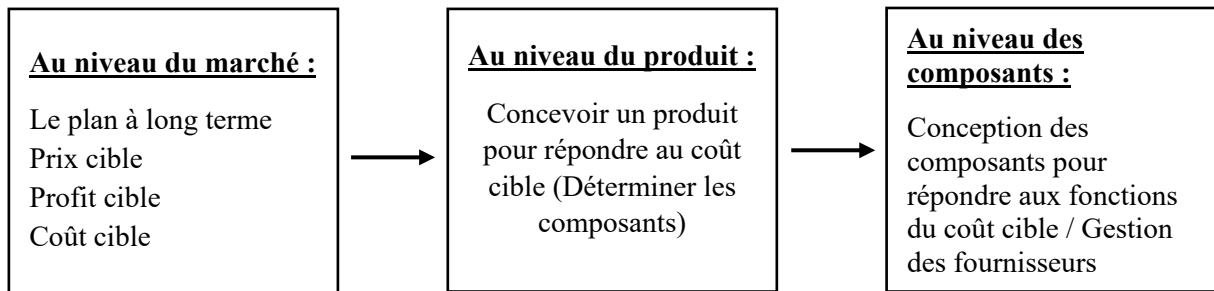
Le niveau du marché, le niveau du produit et le niveau des composants, comme illustré dans la figure ci-dessous.

¹ KWAH (Discole Ganye,) "Target Costing In Swedish Firms- Fiction, fact or fact ? An Empirical Study of some Swedish firms", International Management, Masters Thesis Number 2004:24, Göteborg University,2004.

² Ibid, P.45

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

Figure N°2.2 : les niveaux principaux de target costing



Source : HERGETH Helmut, "Target Costing In the Textile Complex" in Journal of Textile and Apparel Technology and Management (JTATM), Fall 2002, P.3

Nous explorerons ensuite chacune de ces phases en détail dans la deuxième section de ce chapitre

1.1.4 Les facteurs influençant la méthode Target costing

Ce qui précède indique que la méthode des coûts cibles se compose de trois étapes, chacune ayant ses propres résultats. La première étape donne un coût autorisé déterminé par le marché, la deuxième étape donne un coût cible au niveau du produit, tandis que la troisième étape donne des coûts cibles au niveau des composants du produit. En conséquence, les chercheurs ont divisé les facteurs influençant le coût cible en trois catégories : les facteurs affectant le niveau du marché, les facteurs affectant le niveau du produit et les facteurs affectant le niveau des composants. En fonction de ces facteurs, la nature et l'importance du système de coûts cibles adopté par l'entreprise sont déterminés.

1.1.4.1 Les facteurs affectant le niveau du marché

Il y a deux facteurs clés qui affectent le coût cible au niveau du marché : **la densité de la concurrence et la nature du client**. Ces facteurs aident à déterminer la difficulté à surmonter pour assurer le succès des produits lors de leur lancement, ainsi que la magnitude des bénéfices résultant du coût cible. Ils aident également à déterminer la nature et l'étendue des informations recueillies sur les clients et les concurrents dans la partie de l'analyse de marché du processus de ciblage des coûts.

a. La densité de la concurrence¹

La densité de la concurrence influence l'importance que l'entreprise accorde aux produits concurrents dans la méthode du target costing. Elle affecte également la détermination

¹ COOPER (Robin), SLAGMULDER (Regine), « *Factors Influencing The Target Costing Process: Lessons From Japanese Practice* », February 25, 1997.

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

des valeurs minimale et maximale des trois éléments constituant le triangle de la survie, à savoir le prix, la qualité et la fonctionnalité, qui jouent un rôle essentiel dans la réussite des entreprises.

Lorsque la concurrence est forte, les zones de survie des produits deviennent plus restreintes, l'entreprise donc n'a d'autre choix que d'être leader en termes de coût, de qualité et de fonctionnalité, pour éviter de produire des produits en dehors de leurs zones de survie, et ainsi maintenir leur continuité. C'est là où l'importance de l'application du target costing se manifeste, car elle transforme la pression concurrentielle à laquelle l'entreprise est confrontée en une conception de produits et de fournisseurs, réduisant ainsi les taux d'erreur et augmentant la probabilité que les nouveaux produits soient dans leurs zones de survie lorsqu'ils sont lancés.

b. La nature du client

L'utilisation du coût cible est affectée par certaines caractéristiques du client, telles que son niveau de conscience, ses changements de demande ou de goût, et son degré de perception de ses exigences futures liées au produit. Des recherches ont montré que ces caractéristiques déterminent les gains que l'entreprise tire de l'utilisation du coût cible, en élargissant les zones de survie, en modifiant la vitesse à laquelle elles évoluent et en facilitant leur maintien¹.

1.1.4.2 Les facteurs affectant le niveau du produit

Les deux facteurs influençant le target costing au niveau du produit sont **la stratégie du produit et ses caractéristiques**. Ces deux facteurs aident à déterminer la nature et l'étendue des informations recueillies sur les tendances des coûts historiques et les exigences des clients.

a. La stratégie du produit

La stratégie de produit de l'entreprise est un déterminant principal du degré d'effort consacré à la méthode Target costing, de l'endroit et de la manière dont cet effort est déployé. Par conséquent, il est postulé que les entreprises ayant des stratégies de produit qui créent beaucoup d'incertitude quant à la réaction du client aux nouveaux produits consacreront généralement des efforts considérables à la méthode du coût cible, tandis que celles dont la stratégie de produit crée seulement une petite quantité d'incertitude dépenseront généralement moins d'énergie. Il existe trois caractéristiques de la stratégie de produit d'une entreprise qui aident à déterminer les avantages à tirer de la méthode du coût cible : le nombre de produits dans la ligne, la fréquence de la refonte et le degré d'innovation.²

¹ KWAH (Discole Ganye), Op.Cit

² COOPER (Robin), SLAGMULDER (Regine), Op.Cit, P10

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

b. Les caractéristiques du produit

Il y a trois caractéristiques du produit qui exercent une influence particulièrement forte sur les avantages tirés du target costing et sur la manière dont il est pratiqué. Ces caractéristiques sont la complexité du produit, l'importance des investissements initiaux et la durée du processus de développement du produit. La complexité du produit capture la difficulté de gérer le processus de conception du produit. L'importance des investissements initiaux capture le montant du capital consommé dans le processus de recherche et développement, la préparation à la production et le lancement effectif du produit. La durée du processus de développement du produit capture le temps nécessaire pour passer de la conception du produit à sa mise en production¹.

1.1.4.3 Les facteurs affectant le niveau des composants ²

L'un des principaux résultats de la méthode target costing est la détermination des coûts cibles des composants, qui représentent les prix que l'entreprise souhaite payer pour les composants obtenus auprès de tiers. Ces coûts cibles des composants sont influencés par la stratégie de l'entreprise envers ses fournisseurs, qui est résumée par les trois caractéristiques suivantes :

a. Le degré d'intégration verticale

C'est-à-dire les entreprises qui sont intégrées verticalement achètent une grande proportion des intrants nécessaires à la production d'un produit à partir de sources externes. Plus une entreprise dépend des fournisseurs externes, plus la gestion des fournisseurs devient importante, et donc plus l'importance du ciblage des coûts au niveau des composants augmente.

b. La puissance envers les fournisseurs,

Lorsque l'entreprise peut imposer le prix d'achat des composants à la majorité de ses fournisseurs, le ciblage des coûts pour les composants achetés peut apporter des gains significatifs.

c. La nature des relations avec les fournisseurs

Plus les relations avec les fournisseurs sont collaboratives, plus la méthode target costing est rentable en général et en particulier au niveau des composants.

¹ COOPER (Robin), SLAGMULDER (Regine), Op.Cit,P10

² Idem

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

1.1.5 La différence entre la méthode target costing et la méthode traditionnelle ABC

Contrairement au target costing, les méthodes traditionnelles, notamment pour la méthode ABC, elles impliquent que le développement de produit commence par la conception initiale, qui se déroule dans le département de R&D de l'entreprise, composé d'une équipe de conception, d'un laboratoire de recherche et d'une équipe d'ingénieurs, ou de tout autre groupe d'individus de l'entreprise chargé de développer de nouveaux produits. L'idée initiale du produit peut provenir du marché ou des efforts de développement internes de l'entreprise¹.

Après avoir développé la conception initiale, la phase de production commence, la méthode ABC est utilisée ici pour analyser les coûts réels associés à chaque activité de production. Après cette phase le prix est déterminé en rassemblant tous les coûts et en ajoutant la marge de profit souhaitée à réaliser. Ce prix ne sera testé pour savoir s'il est acceptable sur le marché qu'une fois que le produit sera effectivement lancé sur le marché et présenté aux clients potentiels. Si ce prix est supérieur au prix que le produit peut atteindre sur le marché, il sera retravaillé jusqu'à ce qu'il atteigne le prix du marché ou l'abandonné. Cependant, retravailler le produit pour réduire les coûts est difficile car la plupart des coûts, y compris les matières premières, la fabrication, la commercialisation et la distribution, sont déterminés lors de la phase de conception initiale. Les estimations typiques indiquent que 70 à 80 % des coûts du produit sont "résistants" après la phase de conception.²

Contrairement à la méthode traditionnelle de tarification basée sur les coûts, l'approche du coût cible vise à résoudre le problème de tarification en intégrant le prix du produit dès sa conception et la mise en place de ses premiers prototypes. Ainsi, les coûts sont pris en compte dès les premières étapes du développement du produit.

La principale différence entre les deux méthodes réside donc dans leur point de départ, la méthode target costing commence par déterminer le coût cible en fonction des objectifs de rentabilité de l'entreprise, tandis que la méthode ABC apparaît dans l'analyse des coûts réels de chaque activité impliquée dans la production du produit. Les méthodes traditionnelles sont donc utilisées pour garantir que le coût réel reste dans les limites du budget ou de l'historique, mais elles n'ont aucune relation avec les réalités du marché ni avec les efforts de réduction des coûts³.

¹ HERGETH Helmut, Op.Cit, P.2

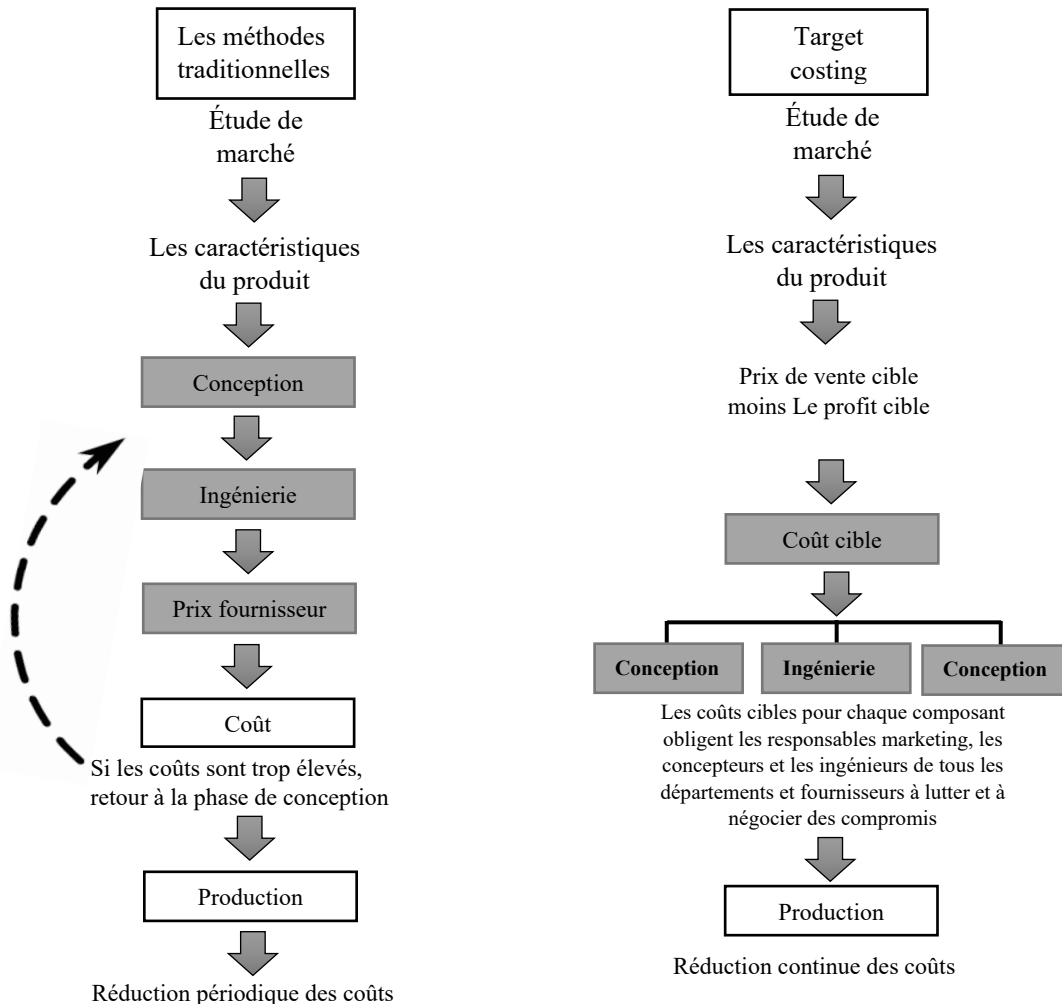
² Idem

³ Idem

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

La figure suivante résumera la différence entre les deux méthodes.

Figure N°2.3 : comparaison entre la méthode target costing et les méthodes traditionnelles



Source : FEIL (Patrick), YOON (Keun-Hyo, Kim (Il-Woon), "Japanese Target Costing: A Historical Perspective" 2004, P.14

1.2 L'orientation de la méthode target costing dans la réduction des coûts

1.2.1 Le rôle du target costing dans la réduction des coûts

Comme nous avons souligné dans le chapitre précédent, la gestion des coûts est une pierre angulaire pour atteindre un avantage concurrentiel, une base solide pour la survie, et la pérennité des entreprises dans un environnement caractérisé par un changement et une évolution rapide. La réduction des coûts est l'une des principaux résultats que la méthode de coûts cibles vise à réaliser, tout en respectant les spécifications du produit et en maintenant le niveau de qualité

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

requis par le client. Cela se fait en réduisant les coûts en les ramenant à la cible de coûts grâce aux quatre phases suivantes :¹

- **La phase de planification et de conception du produit**

Au cours de cette étape, les coûts liés à la conception du produit sont déterminés en fonction des besoins et des préférences du client. Les efforts du comptable de gestion consistent à examiner les estimations de coûts de conception du nouveau produit pour les comparer aux études de marché et aux données de coûts cibles. De plus, la rentabilité de la production du nouveau produit est évaluée. Au cours de cette phase, l'objectif est d'atteindre l'équilibre entre les coûts cibles et les coûts réels du produit, tout en maintenant les spécifications du produit existant.

- **La phase de l'analyse des coûts**

Cette étape consiste à examiner les différents composants du coût de production du produit et à chercher des moyens de les réduire sans affecter sa qualité et ses performances. Cela implique d'analyser le coût de chaque partie du produit, puis de travailler à réduire ce coût au maximum possible sans affecter la qualité ou les performances du produit, afin d'atteindre le coût cible. L'analyse des coûts comprend plusieurs activités, telles que :

-La préparation d'une liste des composants et des fonctions du produit, l'analyse fonctionnelle des coûts, l'établissement d'une hiérarchie relative des coûts, la prise en compte des spécifications et des exigences du produit.

-L'objectif de cette étape est d'augmenter la rentabilité du produit en réduisant les coûts au maximum tout en maintenant sa qualité et ses spécifications.

- **La phase d'application de l'ingénierie de la valeur (l'analyse de la valeur)**

Dans cette étape, on analyse les fonctions des différents composants du produit dans le but de les réaliser tout au long du cycle de vie du produit avec le coût le plus bas possible, sans compromettre la qualité et la performance du produit. Cela se fait en utilisant la méthode de l'ingénierie de la valeur comme outil d'amélioration continue du produit, en utilisant des techniques quantitatives lors des phases de conception et de fabrication des produits. Cette

¹ Li Rida Wael Al-Kabbaji, 'mada tatbiq al-taklif al-mustahdafa wa hendisa al-qeema kamadkhal liltafkid, fi al-shirkat al-sanai'ia al-musahama al-filastiniya', li-dirasat al-'ulum al-idariya, al-jami'ah al-urduniya, al-'adad 2. 2014.P173-174

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

méthode consiste à analyser les activités et les coûts de l'entreprise en distinguant celles qui ajoutent de la valeur de celles qui n'en ajoutent pas. On travaille ensuite à maintenir les activités qui ajoutent de la valeur, et à traiter celles qui n'en ajoutent pas, soit en s'en débarrassant, soit en les transformant en activités qui ajoutent de la valeur. Cette approche permet en fin de compte d'atteindre le coût cible estimé dans le cadre de la méthode de la coût cible et de l'ingénierie de la valeur. Les deux méthodes se complètent, car alors que l'ingénierie de la valeur permet de déterminer où réduire les coûts, la méthode du coût cible travaille à réaliser un mécanisme de réduction des coûts qui garantit la rentabilité à long terme de l'entreprise.

- **La phase de production (décision finale)**

Dans cette phase la direction peut prendre la décision finale de passer à la production en se basant sur le coût cible estimé. Cela nécessite un effort commun de la part des différentes équipes de travail au sein de l'entreprise, afin de permettre à l'entreprise d'atteindre le coût cible de manière rentable.

1.2.2 Les caractéristiques du target costing dans la réduction des coûts

Le système de coûts cibles présente plusieurs caractéristiques distinctives pour réduire les coûts, parmi lesquelles les plus importantes sont : ¹

- Un système ouvert qui s'intéresse à l'interaction entre le projet et l'environnement extérieur, en connaissant les désirs des clients en continu et en préparant toutes les conditions et les possibilités pour les réaliser.
- Un système qui encourage l'exploitation des étapes de production en parallèle plutôt qu'en séquence, ce qui contribue grandement à réduire le temps de production et donc les coûts.
- Un système qui analyse les éléments de coûts et étudie l'impact de chaque élément sur la rentabilité du produit.
- Un système qui planifie à long terme contrairement aux coûts standards, qui planifient pour une période comptable d'un an seulement, en définissant les coûts et les bénéfices appropriés comme objectif, en s'engageant à atteindre cela en appliquant des activités d'amélioration continue pour plusieurs générations du produit. Les coûts standards ne

¹ S. Ansari, J. Bell, and CAM-I Target cost Cor Group, Target Cost Core Group, Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management, Consortium for Advanced Manufacturing International, 1997

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

font que comparer ce qui est prévu avec ce qui a été réalisé pour une seule période comptable.

- Un système qui prédit les coûts nécessaires pour le produit et prépare sa production dans ces limites.
- Il s'agit d'un outil de contrôle efficace qui se distingue par son caractère préventif ou restrictif, car il évite l'augmentation des coûts dès la phase de conception et avant le début de la production.

De plus, lors de la définition du coût cible du produit et de la planification pour limiter ces coûts dans des limites spécifiques, il organise et coordonne tous les départements du projet en suivant la séquence requise des étapes de production du produit, ce qui garantit d'économiser du temps, de l'effort et des coûts et de déterminer les responsabilités.

1.2.3 Les outils de soutien de la méthode target costing dans la réduction des coûts

En général, les entreprises qui utilisent la méthode de coût cible constatent que le coût prévu est supérieur au coût cible, et dans ce cas, l'entreprise doit choisir parmi les alternatives suivantes :¹

- Changer la conception du produit ou du processus de production afin de réduire les coûts.
- Accepter une marge bénéficiaire inférieure à celle désirée.
- Ne pas entrer sur le marché avec ce produit pour le moment en raison de l'incapacité de l'entreprise à atteindre la marge bénéficiaire souhaitée.

Il existe plusieurs outils que l'entreprise peut utiliser pour atteindre la première alternative, qui consiste à réduire ou à redimensionner les coûts. L'entreprise doit choisir l'outil approprié, sachant qu'elle peut utiliser certaines de ces outils individuellement ou plusieurs outils en même temps. Compte tenu de la grande variété de ces outils de soutien disponibles, nous allons nous concentrer sur les outils les plus couramment utilisés par les entreprises, notamment l'analyse de la valeur, l'ingénierie inverse, le kaizen costing et enfin la méthode "activity based management"(ABM). Nous avons détaillé ces méthodes par la suite pour mieux comprendre leur utilisation et leur impact sur les entreprises :

¹ HERGETH Helmut, Op.Cit, P.1-2

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

1.2.3.1 L'analyse de la valeur

L'analyse de la valeur est également connue sous le nom d'ingénierie de la valeur (Value Engineering), est une technique organisée et collective utilisée pour améliorer la valeur d'un produit ou d'un service, mesurée par la relation entre les fonctions remplies par le produit et les coûts qui y sont associés¹.

L'ingénierie de la valeur consiste à examiner les facteurs ou composants qui influencent le coût du produit ou du service afin d'atteindre l'objectif fixé en termes de qualité et de crédibilité, tout en respectant les coûts cibles. Elle atteint l'objectif de coût cible en :²

- Identifiant des conceptions améliorées du produit qui réduisent ses coûts, sans sacrifier les fonctions requises.
- Éliminant les fonctions non nécessaires, qui augmentent le coût du produit, pour lesquelles les clients ne sont pas disposés à payer un supplément.

Pour mener à bien cette évaluation approfondie, l'utilisation de l'analyse fonctionnelle se révèle être une approche essentielle de l'analyse de la valeur, cette analyse fonctionnelle comprend deux catégories principales, analyse fonctionnelle externe et une autre interne³.

Cependant, il peut y avoir des confusions entre les concepts de l'ingénierie de la valeur et la réduction des coûts, mais cela est une vision erronée. L'ingénierie de la valeur ne doit pas être considérée comme une méthode de réduction des coûts qui élimine une partie ou d'un élément d'un produit, ni comme un processus de remplacement d'un produit par un autre moins cher, en cas de difficultés financières. Au contraire, c'est une analyse des fonctions à réaliser et l'élaboration de moyens innovants pour les accomplir tout en réduisant les coûts sans compromettre la qualité, les performances ou d'autres aspects. Autrement dit, la réduction des coûts est le résultat naturel du développement et de l'utilisation optimale de toutes les ressources⁴.

1.2.3.2 L'ingénierie inverse

L'ingénierie inverse, connue aussi par "tear down analysis" en anglais, consiste à examiner les produits de la concurrence dans le but d'identifier des opportunités d'amélioration ou de réduction de coûts. Les produits de la concurrence sont démontés afin d'identifier leurs

¹ KWAH (Discole Ganye), Op.Cit,P.56

² Idem

³ TANSSINARI (Robert), 100 questions pour apprendre et agir, création AFNOR éditions,2012

⁴ DRURY (Colin),Op-Cit

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

fonctions et leur conception, et de fournir des indications sur le coût du produit et les processus utilisés pour le fabriquer. L'objectif est de comparer les conceptions attendues du produit avec celles de la concurrence, et d'intégrer ainsi toute caractéristique relative remarquable des méthodes concurrentes dans la conception du produit¹.

1.2.3.3 Le kaizen costing²

Le "Genka Kaizen" ou l'amélioration continue des coûts, connu sous le nom de Kaizen costing, est une autre partie de la gestion des coûts japonaise complémentaire aux systèmes de coûts cibles. Alors que les coûts cibles sont conçus pour aider à atteindre l'objectif de coût du produit déterminé par le marché en réduisant les coûts lors de la phase de production, le Kaizen vise à améliorer le processus en apportant de petites améliorations plutôt qu'en faisant des innovations majeures.

La différence la plus importante entre les coûts cibles et l'amélioration continue des coûts réside dans le fait que les coûts cibles sont appliqués lors de la phase de conception, tandis que le kaizen costing est appliquée lors de la phase de fabrication du cycle de vie du produit. De plus, les coûts cibles se concentrent sur le produit et la réduction des coûts est réalisée en premier lieu grâce à la conception du produit. En revanche, le Kaizen se concentre sur les opérations de production et la réduction des coûts est réalisée en premier lieu en améliorant l'efficacité des opérations de production.

Selon l'explication d'Amla Horath (1996) « *Le Kaizen costing signifie l'utilisation complète des possibilités de réduction des coûts en reliant progressivement les idées créatives qui ont commencé par le coût cible et l'amélioration continue* ³ ».

Ces deux concepts ne peuvent pas être considérés séparément, mais doivent être considérés comme des éléments essentiels de la méthode japonaise de gestion des coûts (**Figure 2.4**).

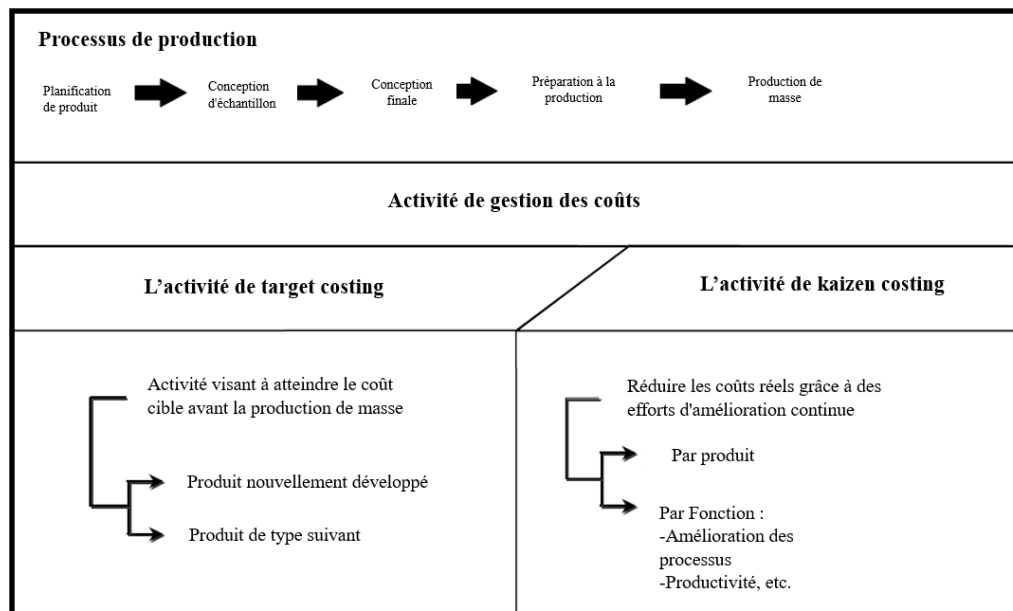
¹ DRURY (Colin), Op-Cit

² FEIL (Patrick), Op-Cit, P.16

³ Idem

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

Figure N°2.4: le Target Costing et le Kaizen costing



Source : FEIL (Patrick), YOOK (Keun-Hyo, Kim (Il-Woon), "Japanese Target Costing: A Historical Perspective" 2004,P.15

1.2.3.4 La méthode Activity Based Management

Le recours au système de coûts basé sur les activités ou ABM est l'une des dernières évolutions du système ABC, en particulier parce qu'il ne faut pas considérer les coûts liés au produit comme étant seulement des coûts directs, mais qu'il faut également inclure les coûts des fonctions de soutien. Le système ABM introduit tous ces coûts dans le processus de détermination du coût cible¹.

En utilisant la méthode ABM conjointement avec la méthode target costing, il est possible de déterminer les coûts cibles pour chaque activité nécessaire à la production du produit. Les coûts cibles peuvent ensuite être comparés aux coûts réels de chaque activité pour identifier les écarts et les opportunités de réduction de coûts².

1.3 L'analyse de la performance des produits dans la méthode du target costing

1.3.1 La notion de performance :

Pour pouvoir définir la performance des produits, il faut tout d'abord connaître la définition de la performance de manière générale.

¹ DRURY (Colin), Op-Cit

²ATOUI (Radia), "Dawr al-taklif al-dustahdafa wa tahleel al-qemah fi takhfeed al-takalif", muthaqqirat majistiriya fi al-'ulum al-tijariya, jami'at batna, al-jaza'ir

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

La définition de la notion de la performance des entreprises a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche. Parmi les définitions existantes nous pouvons citer :

Pour Philippe LORINO, « *Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément¹* ». Aussi « *Degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation²*».

D'après les définitions de la performance, on peut conclure que c'est la mise en relation de trois notions : les résultats, les moyens et les objectifs, ces trois logiques peuvent être définies comme suit :³

La logique d'efficacité, qui consiste à atteindre les objectifs fixés quelles que soient les ressources nécessaires ;

La logique d'efficience, qui consiste à utiliser les moyens alloués de la manière la plus optimale possible pour atteindre les objectifs ;

Et enfin, la logique de la budgétisation, qui vise à allouer les ressources de manière programmée en fonction des objectifs à atteindre, et à suivre leur application.

1.3.2 La notion de performance des produits

En se basant sur les définitions de la performance globale, on peut conclure que la performance des produits est une notion qui se rapporte à la capacité d'un produit à atteindre les objectifs fixés par une organisation, tout en utilisant de manière optimale les ressources allouées et en respectant les contraintes budgétaires. La performance des produits peut donc être évaluée en fonction de leur efficacité, de leur efficience et de leur budgétisation, c'est-à-dire leur capacité à atteindre les objectifs de manière optimale, en utilisant les ressources de manière efficiente et en respectant les contraintes budgétaires.

D'une manière plus précise, la performance des produits se réfère à la capacité d'un produit à remplir efficacement et de manière satisfaisante la fonction pour laquelle il a été conçu, et sa capacité à atteindre les exigences des clients.

¹ LORINO (Philippe), « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Eds d'Organisation, Paris, 1998, p.18

² MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), Op-Cit, P.461

³ CHADLIA (Amel), Cours de Module : « Pilotage de la performance », 5^{ème} année audit et contrôle de gestion, ESGEN, Kolea, année universitaire 2022-2023

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

1.3.2.1 Les caractéristiques de la performance des produits

Les caractéristiques de la performance des produits sont les éléments qui permettent de mesurer et d'évaluer la capacité d'un produit à être performant. Parmi ces caractéristiques on peut citer:¹

- **La qualité :** La qualité d'un produit est une mesure de sa conformité aux normes et aux exigences spécifiques. Cela inclut la conformité aux spécifications de conception, les normes de l'industrie, les réglementations et les attentes des clients.
- **La fiabilité :** La fiabilité d'un produit est sa capacité à fonctionner de manière cohérente et stable dans des conditions normales d'utilisation. Cela inclut la durée de vie du produit, la probabilité de défaillance et la facilité de maintenance.
- **La durabilité :** La durabilité d'un produit fait référence à sa capacité à résister à l'usure, aux dommages et à l'obsolescence, les produits durables ont une longue durée de vie et peuvent être réparés ou mis à niveau facilement.
- **L'efficacité :** L'efficacité d'un produit est la mesure dans laquelle il remplit sa fonction de manière économique et rentable. Cela inclut la capacité à utiliser les ressources de manière efficace, à réduire les coûts de production et à améliorer la productivité.
- **La sécurité :** La sécurité d'un produit est sa capacité à prévenir les risques et les dangers pour les utilisateurs et l'environnement. Cela inclut la sécurité physique, électrique, chimique et environnementale.

Les caractéristiques de la performance des produits sont donc étroitement liées à la méthode target costing, dans la mesure où la performance du produit est l'objectif à atteindre, et les coûts sont la variable qui doit être optimisée pour y parvenir. Par conséquent, cette méthode prend en compte les caractéristiques de performance du produit, telles que la qualité, les fonctionnalités, la durabilité, l'esthétique, etc. pour déterminer les coûts optimaux qui permettront d'atteindre ces objectifs.

Ainsi, en appliquant cette méthode sur des produits existants, l'entreprise peut identifier les coûts actuels de production, les comparer avec les coûts cibles et déterminer les améliorations nécessaires pour atteindre les niveaux de performance souhaités. Les caractéristiques de la

¹ T.ULRICH (Karl), et D.EPPINGER (Steven), Product design and development, MC Graw Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, 2016

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

performance des produits sont donc des facteurs clés pour déterminer les coûts cibles et les améliorations nécessaires pour les atteindre.

1.3.3 La notion de rentabilité des produits

Bien que la performance des produits et la rentabilité des produits soient toutes deux importantes pour évaluer la performance d'un produit, ce sont des concepts différents qui mesurent des aspects différents.

La rentabilité selon le dictionnaire de science économique : « *la rentabilité mesure l'aptitude d'une opération économique à produire un bénéfice. Elle s'exprime le plus souvent sous la forme d'un rapport entre le bénéfice monétaire et les dépenses engagées pour l'opération*¹ ».

Cela implique que la rentabilité d'un produit est une mesure de la capacité d'un produit à générer des bénéfices pour une entreprise après avoir pris en compte tous les coûts impliqués dans sa production et sa vente. C'est-à-dire, la rentabilité d'un produit est déterminée en comparant le prix de vente du produit avec le coût de production, et les différents coûts associés. Cette rentabilité peut être mesurée à l'aide d'indicateurs tels que la marge brute, la marge nette, le retour sur investissement (ROI), le seuil de rentabilité qui est « *la situation où le chiffre d'affaires de ce produit est égal au coût total complet : il n'est bénéfique ni perte*² », etc. Par conséquent, on peut conclure que la rentabilité d'un produit est liée à la capacité du produit à générer des bénéfices pour l'entreprise, tandis que la performance mesure son efficacité à remplir sa fonction et à répondre aux besoins des clients³.

En revanche, des objectifs de rentabilité des produits sont souvent établis à l'aide de la méthode target costing, qui peut aider à améliorer leur rentabilité en établissant des objectifs de coûts plus précis et en alignant les prix de vente en conséquence. En fixant des coûts cibles pour chaque étape de la production d'un produit, les entreprises peuvent identifier les coûts qui peuvent être réduits ou éliminés, ce qui peut aider à améliorer la rentabilité du produit.

¹ Beitone. A, Dollo. C, Guidoni. JP, Legardez. A : « dictionnaire des sciences économique », Armand colin éditeur, paris, 1991, page 270.

² LANGLOIS (Georges), BONNIER (Carole), BRINGER (Michel), Op-cit, P.145

³ RECROIX. P : « DCG 6-finance d'entreprise : 32 fiches de cours pour acquérir les connaissances nécessaires », Gualino, Ed 7, 2017, page 71-72.

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

1.3.4 Les indicateurs de performances des produits

L'utilisation de la méthode target costing peut être associée à plusieurs indicateurs de performance des produits dont les plus fréquents sont :

- **La productivité¹**

La méthode des coûts cibles peut aider à améliorer la productivité d'un produit, qui se mesure par sa capacité à générer des résultats en comparaison aux ressources utilisées pour le produire. Cela peut être réalisé en optimisant les processus de production et en réduisant les coûts. Parmi les indicateurs de productivité figure le coût par unité, qui évalue le coût moyen de production d'une unité d'un produit et se calcule à l'aide de la formule suivante :

$$\text{Coût par unité} = \frac{\text{Coût total de production}}{\text{N° Unités produites}}$$

- **La marge bénéficiaire²**

La marge bénéficiaire est un indicateur clé qui mesure le pourcentage de profit réalisé par une entreprise sur le prix de vente d'un produit, une fois que tous les coûts de production et de vente ont été pris en compte. La méthode des coûts cibles peut aider à augmenter cette marge en établissant des objectifs de coûts précis pour chaque étape de la production d'un produit. Cela permet à l'entreprise d'identifier les coûts qui peuvent être réduits ou éliminés afin d'améliorer la marge bénéficiaire du produit. Le calcul de la marge bénéficiaire d'un produit implique la soustraction du coût total de production et de vente, du prix de vente du produit. Elle correspond à la formule suivante :

$$\text{Marge bénéficiaire} = \frac{(\text{Prix de vente} - \text{Coût de revient})}{\text{Prix de vente}}$$

- **Le seuil de rentabilité³**

Le seuil de rentabilité, le point mort, également connu aussi sous le nom de chiffre d'affaires critique, correspond au niveau de ventes nécessaire pour couvrir l'ensemble des coûts de production et de vente d'un produit, sans générer de bénéfice ni de perte. La méthode target costing peut contribuer à réduire ce seuil en optimisant les processus de production et en

$$\text{SP en volume} = \frac{\text{SP en valeur}}{\text{prix de vente unitaire}}$$

¹ <https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/ratio-de-productivite> (04/05/2023 à 00 :50)

² LANGLOIS (Georges), BONNIER (Carole), BRINGER (Michel), Op-Cit

³Idem

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

réduisant les coûts. Cette approche permet ainsi d'atteindre plus rapidement le seuil de rentabilité et de maximiser les chances de réaliser des bénéfices sur la vente du produit. Il se calcule en deux manières à partir des formules suivantes :

$$\text{SP en valeur} = \frac{\text{Coût fixes}}{\text{taux de marge sur coûts variable}}$$

Section 2 : Les procédures d'application de la méthode target costing

2.1 Les étapes d'application de la méthode target costing

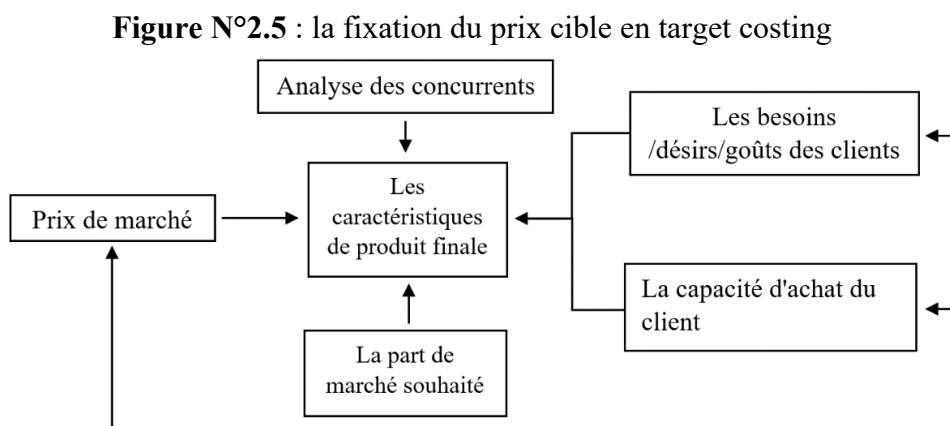
Les étapes d'application du target costing sont les suivantes, telles qu'illustrées dans la **figure 2.2** de la section précédente : le niveau du marché, le niveau du produit et le niveau des composants.

2.1.1 Au niveau de marché

2.1.1.1 Fixation du prix cible

À cette étape, la pression exercée sur l'entreprise par le marché est transmise aux concepteurs et aux fournisseurs de produits en proposant une marge cible calculé, en se basant sur prix cible que l'entreprise est prête à vendre ce produit avec, afin de déterminer le coût du produit autorisé par le marché¹.

Le système de coûts cibles vise à réduire le coût de possession du produit, en prenant en compte tous les coûts associés, tels que le transport, la réparation, l'entretien et l'élimination du produit. Contrairement à la méthode traditionnelle de fixation de prix, les prix sont déterminés en en prenant en compte les éléments suivants, comme illustré dans la figure suivante :



Source : KWAH (Discole Ganye), Op-Cit,P54

¹ COOPER (Robin), SLAGMULDER (Regine),Op.Cit,P01

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

Cette première étape, consiste à déterminer un prix cible pour le produit. C'est la différence fondamentale avec la méthode traditionnelle de calcul des coûts, car le calcul du coût cible est basé sur le prix. Il y a donc une orientation vers le marché, que ce soit pour déterminer le prix d'un nouveau produit, ou pour réévaluer le prix d'un produit existant sur le marché, le point de départ est le marché plutôt que les normes de coûts internes ou les estimations de coûts existantes¹.

2.1.1.1 Fixation de la marge cible

Selon HERGETH « *la dernière étape sur le marché consiste à déterminer un bénéfice cible pour le produit, basé sur la stratégie de bénéfice à long terme de l'entreprise et la stratégie de part de marché à court terme du produit*² ». La marge cible est déterminé en fonction du rendement des ventes que l'entreprise souhaite réaliser, plutôt que du rendement de l'investissement, pour des raisons techniques et stratégiques. La raison technique réside dans le fait que les fabricants doivent produire plusieurs produits en petites quantités pour rester compétitifs sur les marchés en constante évolution, ce qui rend impossible l'utilisation du rendement de l'investissement pour calculer la rentabilité de chaque produit. La raison stratégique est que le rendement des ventes est le meilleur choix pour la mise en place de stratégies à long terme, car les fabricants doivent se concentrer sur la rentabilité de leur gamme de produits et le rôle de chaque produit dans celle-ci³. C'est ce qui est théoriquement exprimé par l'égalité suivante :

$$\text{Marge cible} = \text{prix de vente ciblé} \times \text{le pourcentage de la marge fixé par l'entreprise}$$

2.1.1.1 Le coût cible

Après avoir déterminé à la fois le prix de vente et le profit que l'entreprise souhaite réaliser pour le produit concerné, il est possible de calculer le coût cible autorisé pour le produit, en soustrayant le profit cible du prix de vente prévu, tout en garantissant la fourniture de toutes les fonctions de base souhaitées par les clients dans le produit.⁴ La formule suivante exprime cette relation :

$$\text{Coût cible} = \text{prix de vente cible} - \text{marge cible}$$

¹ HERGETH Helmut, Op-Cit, P.04

² Ibid, P.05

³ KWAH (Discole Ganye), Op-Cit, P.52

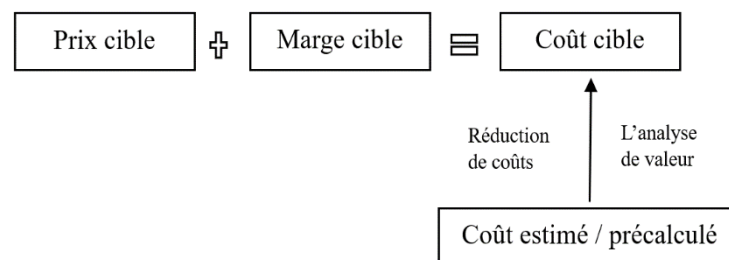
⁴ MEYSSONNIER François, « *Le Target Costing : Un Etat De L'Art* », dans Finance Contrôle Stratégie, Volume N°4, Décembre 2001, P.120.

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

2.1.2 Au niveau de produit

Selon Cooper « *Le coût cible calculée lors de la première étape ne prend pas en compte les capacités de l'entreprise ou des fournisseurs* ¹ ». À cette étape, le coût du produit est soit, un coût estimé en tenant compte des qualifications de l'entreprise, de sa technologie, etc. (si le produit est entièrement nouveau, le coût est estimé approximativement en le comparant à des produits existants ou similaires). Soit dans le cas où le produit est déjà existant au niveau de l'entreprise, un coût de revient réel précalculé en fonction des données extraites du système de coûts standard traditionnel. En général, ce coût estimé ou précalculer est supérieur au coût cible, et il est nécessaire de tenter de réduire cette différence entre les deux coûts².

Figure N°2.6 : le principe de la méthode target costing



Source : ALAZARD (Claude), SEPARI (Sabine), Contrôle de gestion : Manuel et Applications DEFC épreuve N° 7, Paris, Dunod, 5ème édition, 2001, P63

À cette étape, après l'estimation des coûts et la détermination de l'écart entre les coûts réel et le coût cible, qui représente la valeur par laquelle le coût du produit doit être réduit, le processus de conception ou de modification du produit est dirigé en fonction des considérations de coût pour que le produit sera modifié de manière qu'il soit compatible avec le coût cible. Tous les efforts sont déployés pour atteindre le coût cible sans compromettre la performance du produit, il y a une règle de base selon Cooper et Slagmulder qui stipule que « *il est impossible de dépasser le coût cible du produit, et si cela se produit, le nouveau produit ne sera pas lancé sur le marché, sinon le coût cible perdra son effet en tant qu'outil de gestion* ³ ».

Le sens de ceci est que la différence entre le coût estimé et le coût cible est absorbée en concevant un produit plus économique, en améliorant les configurations opérationnelles. Ces améliorations doivent toujours être basées sur l'équivalence de la valeur et du coût, de sorte que

¹ COOPER (Robin), SLAGMULDER (Regine), Op.Cit ,P01

² Idem

³ Idem

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

la réduction des coûts ne doit pas être accompagnée d'une diminution de la qualité du produit pour le client.

2.1.1 Au niveau des composants

La troisième étape de la méthode de coût cible concerne les composants du produit. Dans de nombreux cas, cette étape se déroule en parallèle avec la deuxième étape qui concerne le produit dans son ensemble. Les composants sont divisés en sous-fonctions et le même processus que celui utilisé pour le produit dans la deuxième étape est répété, mais cette fois-ci au niveau des composants¹.

Le but de cette étape est de mettre la pression sur les fournisseurs de l'entreprise pour réduire les coûts des composants qu'ils proposent, ce qui permet à l'acheteur (l'entreprise) de fixer le prix qu'il souhaite payer pour tous les composants nécessaires au produit. Si les fournisseurs ne sont pas en mesure de proposer des prix réalistes, l'entreprise pourrait envisager de changer de fournisseurs pour trouver des alternatives plus économiques. Ces prix doivent être réalistes et permettre aux fournisseurs de réaliser des rendements adéquats, s'ils fournissent également des efforts considérables pour planifier les coûts de leurs produits².

2.2 Réduction des coûts et évaluation de la performance des produits

Comme mentionné au début du chapitre, la méthode du target costing comprend différents outils de soutien visant à réduire les coûts tout en évaluant la performance des produits. Pour cela et après la détermination de l'écart entre le coût réel et cible identifié à la fin de la dernière étape précédente (au niveau du produit), dans une première étape, l'entreprise peut choisir d'utiliser certains des outils de soutien individuellement ou plusieurs outils en même temps. Cependant, de nombreuses entreprises choisissent d'utiliser l'analyse de la valeur pour concevoir une solution plus économique et plus détaillée afin de combler l'écart. Il est crucial de souligner que cette réduction des coûts ne doit en aucun cas compromettre la qualité du produit pour le client. Ainsi, cette approche permet d'optimiser les coûts sans sacrifier les caractéristiques essentielles du produit.

¹ HERGETH Helmut, Op.cit.

² COOPER (Robin), SLAGMULDER (Regine), Op.cit.

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

Dans la deuxième étape, il est nécessaire de suivre l'écart des indicateurs de performance avant et après l'utilisation de la méthode du target costing, afin de mesurer l'efficacité des efforts de réduction des coûts entrepris précédemment.

2.2.1 L'analyse de la valeur

Comme souligné précédemment, l'analyse fonctionnelle est indissociable de l'analyse de la valeur. Elle s'agit d'une méthode systématique visant à atteindre la meilleure valeur du produit tout en minimisant les coûts.

2.2.1.1 L'approche d'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle concerne l'étude des fonctions en relation avec les services d'un produit, afin de satisfaire les besoins des clients. Cette méthode a été développée par Laurence Miles aux États-Unis pendant la Seconde Guerre mondiale, principalement en raison de la pénurie de matières premières. Durant cette période difficile, l'objectif initial de cette méthode était de permettre l'utilisation de matériaux de remplacement tout en assurant les fonctions requises, ce qui a conduit à l'émergence de cette approche novatrice pour résoudre les problèmes rencontrés. Lorsque l'approche fonctionnelle fait partie de la culture d'une entreprise, elle encourage une réflexion systématique à tous les niveaux, en séparant les objectifs des moyens¹.

Cependant l'analyse fonctionnelle est divisée en deux formes :

a. Analyse fonctionnelle externe

Lorsqu'il s'agit de rechercher en priorité toutes les fonctions concernant les éléments extérieurs au produit, selon la nature des fonctions, dont l'utilisateur est bien entendu le principal intéressé. C'est pourquoi cette approche est appelée analyse fonctionnelle externe ainsi que l'analyse fonctionnelle du besoin².

Son intérêt se caractérise par les aspects suivants :³

- Offre une information structurée qui est organisée de manière logique et rigoureuse, fournissant une explication claire et bien documentée sur la fonctionnalité du produit.
- Facilite la conception et la réalisation d'un produit qui répond au mieux au service souhaité, en étant adapté aux besoins prévus et offrant des performances optimales.

¹ TANSSINARI (Robert), Op-cit, P.20

² Ibid, P.8

³ Ibid, P.47

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

- Sert de référence tout au long du développement du produit, en traçant les exigences et en restant en accord avec les besoins initiaux du client.

La méthode appropriée consiste à identifier le besoin à l'origine du produit et à rechercher les fonctions qu'il engendre. De plus, si le produit n'existe pas encore, il est impossible de recenser d'autres types de fonctions, tels que les fonctions techniques. Ainsi, le résultat souhaité est atteint lorsque cette approche est utilisée.

b. Analyse fonctionnelle interne¹

Au contraire, Lorsqu'il s'agit de rechercher les composants techniques d'un produit, cela ne peut être fait que si le produit est effectivement produit, il s'agit de recenser quels sont les composants internes au produit qui sont concernés par cette fonction. Cette forme d'analyse est qualifiée : analyse fonctionnelle interne appeler aussi l'analyse des composants.

Pour cette analyse des composant, un produit est composé d'un certain nombre de fonction décomposées en deux grandes familles, **les fonctions de services** qui sont identifiés par l'analyse fonctionnelle externe, et **les fonctions techniques** qui met en évidence l'importance relatives de chaque composant et permet de bien comprendre son fonctionnement.

Si le produit existe, son examen fait apparaître sa structure et ses composants internes. S'il vient d'être étudié mais qu'il n'existe pas encore, alors c'est l'examen des plans et des spécifications techniques qui apporte la connaissance nécessaire. Il est impossible de rechercher les composants internes techniques d'un produit si celui-ci n'a pas été matérialisé d'une façon ou d'une autre, par des plans, des maquettes ou un prototype.

Pour optimiser les coûts du produit, il est utile de commencer par analyser l'importance relative de chaque composant dans le coût global du produit. Si ces composants ont une importance relativement faible en termes de pourcentage, il convient d'évaluer la possibilité de les supprimer. En revanche, si les composants ont une importance remarquablement élevée (pourcentage élevé), des décisions doivent être prises pour réduire ces composants tout en maintenant le même niveau de qualité du produit.

L'analyse des composants est donc une étape essentielle pour comprendre le fonctionnement d'un produit. Cette approche s'applique à tous les types de produits, que ce

¹TANSSINARI (Robert), Op-Cit, P.139

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

soient des objets, des systèmes, des processus ou des services. Elle est nécessaire dans les circonstances suivantes :¹

- Lors d'une étude d'analyse de la valeur.
- Pour améliorer la qualité du produit.
- Pour réduire les coûts.
- Lors d'une revue de projet.
- Pour effectuer une étude de sûreté de fonctionnement.

c. Le choix entre l'analyse fonctionnelle externe ou interne ²

L'analyse fonctionnelle du besoin concentre sur l'identification et l'analyse des fonctions d'usage qui sont directement pertinentes pour l'utilisateur d'un produit. Comme le souligne Robert TANSSINARI « *On ne s'intéresse pas à ce qu'il est, mais à ce qu'il fait*³ ». Cette approche consiste à identifier le besoin à l'origine du produit et à déterminer les fonctions qu'il doit remplir. Lorsque le produit n'existe pas encore, seule cette analyse fonctionnelle du besoin est réalisable, et d'autres types d'analyse fonctionnelle, tels que l'analyse des composants, ne peuvent être effectués.

Au contraire, l'analyse des composants concerne les composants internes du produit qui sont. Pour les identifier, il est nécessaire que le produit existe matériellement, ou sous la forme de dessins suffisamment détaillés pour pouvoir visionner son architecture et ses composants

Il est important de noter qu'il existe d'autres formes d'analyse utilisées pour identifier les contraintes, également connues sous le nom de « fonctions contraintes ». Ces fonctions spécifiques résultent des limitations de liberté de conception d'un produit.

2.3 Apports et limites du target costing

Comme c'est le cas pour toute méthode, la méthode target costing a ses avantages et ses inconvénients. Dans ce qui suit, nous essaierons de présenter les plus importants.

- **Apports**

Les avantages que les entreprises peuvent tirer de l'application de la méthode des coûts cibles sont nombreux et variés, notamment : ⁴

¹ TANSSINARI (Robert), Op-cit, P.142

² Idem

³ Ibid, P.14

⁴ AUGÉ (B), NARO (G), VERNHET(A), Op.cit

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

- La target costing propose une approche pour diminuer les coûts de production ;
- Elle met l'accent sur toutes les fonctionnalités du produit qui apportent de la valeur pour le client ;
- La target costing aide à améliorer les relations avec les fournisseurs ;
- Elle facilite le travail d'équipe en créant un langage commun et un objectif commun qui consiste à atteindre les coûts cibles sur lequel tous les membres de l'équipe multifonctionnelle travaillent ;
- L'application de la méthode aide également à réaliser des améliorations internes en soutenant le travail d'équipe et la gestion des approvisionnements et en intégrant les fournisseurs dans le développement de nouveaux produits et services ;
- La focalisation externe des coûts cibles (qui apporte des informations sur le marché au système de coûts) est l'un des avantages clés de cette méthode, contrairement aux méthodes traditionnelles de coûts qui se concentrent sur les coûts internes (tels que la collecte des coûts des matières premières, de la main-d'œuvre et des éléments supplémentaires pour calculer le coût unitaire). Le point de départ de la méthode des coûts cibles est le prix du marché futur, puis atteindre les coûts cibles.

- **Limites**

Malgré toute l'importance mentionnée ci-dessus associée au target costing aujourd'hui, certaines faiblesses ont été identifiées dans son utilisation : ¹

- L'un des principaux problèmes du target costing réside dans la détermination effective du coût cible, car il n'est pas facile de prédire le prix futur du marché d'un produit particulier, qui est le point de départ pour le calcul du coût cible ;
- Elle exerce une pression excessive sur la main-d'œuvre. Atteindre le coût cible avec un calendrier de réduction du temps devient de plus en plus impossible. Les objectifs de coûts dérivés du plan de profits sont extrêmement exigeants. Par conséquent, si les fonctions de target costing sont intégrées de manière suffisante à différents stades dans une entreprise de fabrication, les résultats de l'une peuvent annuler les résultats de l'autre ;
- Le target costing seul pourrait ne pas fournir la stratégie à long terme requise par une entreprise pour réussir. L'atteinte pratique de l'objectif visé pourrait être loin du point ;
- Baser le target costing sur les profits normaux peut conduire à des objectifs irréalistes ;

¹ KWAH (Discole Ganye), Op.Cit,P.40-41

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

- Dans un environnement incertain, le target costing devient moins efficace. (Dans de telles circonstances, les prix cibles, le volume des ventes et le profit apparaissent comme des notions floues d'objectifs futurs plutôt que des chiffres concrets, jusqu'à ce que des prévisions économiques plus fiables soient disponibles) ;

Bien sûr, il ne peut pas exister de méthode de gestion exempte de défauts, mais les analystes considèrent que ces défauts liés au target costing peuvent être facilement surmontés par rapport à d'autres méthodes, ce qui le rend attrayant malgré les faiblesses mentionnées ci-dessus.

Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts

Conclusion

De manière générale, Le target costing permet aux entreprises de maîtriser leurs coûts dès la conception des produits, en alignant leurs caractéristiques avec les attentes des clients, elle contribue également à optimiser le rapport qualité-prix des produits, renforçant ainsi la compétitivité des entreprises sur le marché. En suivant les procédures d'application appropriées, les organisations peuvent déterminer des coûts cibles réalistes et mettre en place des mesures pour réduire les coûts. Cependant, il est important de reconnaître que le target costing présente des limites et des défis. Sa mise en œuvre rigoureuse et continue est essentielle pour maximiser les avantages et minimiser les risques.

En conclusion, le deuxième chapitre de notre étude a mis en évidence l'importance du target costing dans la réduction des coûts et l'amélioration de la performance des produits.

En poursuivant notre étude pratique, nous explorerons plus en détail la mise en place du target costing dans l'entreprise AFRILINE, en montrant comment réduire les coûts en améliorant la performance des produits. Cela nous permettra de fournir des recommandations pratiques aux décideurs pour intégrer efficacement cette approche dans leur stratégie de gestion des coûts et d'amélioration continue.

**CHAPITRE III : la mise
en place de la méthode
TARGET COSTING au
sein de l'entreprise
AFRILINE**

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Chapitre III : La mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Section 1 : Généralités sur l'organisme d'accueil

En Algérie, le marché de la fabrication des produits en PVC destinés à la menuiserie extérieure est extrêmement compétitif. Les entreprises rivalisent pour répondre à la demande croissante de produits de haute qualité, offrant des performances thermiques et acoustiques optimales. Dans cet environnement concurrentiel, l'entreprise AFRILINE s'est distinguée depuis 2021, grâce à son engagement envers la qualité et sa capacité à satisfaire les attentes des clients exigeants.

Dans cette section nous ferons une présentation générale sur l'entreprise AFRILINE où nous avons effectué notre stage pratique durant une période de trois mois, puis une présentation organique de la direction de l'Administration et de Finance.

1.1 Présentation

AFRILINE est une entreprise industrielle, fondée en 2021. Elle est spécialisée dans la fabrication de feuilles et profilés en PVC, destinés à la menuiserie extérieure et fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité. Elle se distingue par son engagement à fournir des produits de qualité.

1.1.1 Vision et mission

Les deux visions principales d'AFRILINE sont les suivantes :

- Devenir une marque de référence dans le secteur des menuiseries extérieures dans toute la région (Afrique), en offrant des produits de qualité supérieure. Elle cherche également à être un acteur responsable sur le plan environnemental, en utilisant des matériaux durables et en minimisant son impact environnemental.
- S'efforcer de répondre aux besoins et aux attentes de client, en offrant une large gamme de produits.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

1.1.2 Gamme de produits :

Tableau N°3.1 : Gammes de produits d'AFRILINE

Produit / Descriptif	Profilé en PVC		Feuille en PVC	Joint
Couleur	Blanc	<ul style="list-style-type: none"> • Marron faux bois • Gris • Noire 	-	-
Année de production	<ul style="list-style-type: none"> • 2022 pour les profilés blancs • 2023 pour les profilés colorés 		2022	2022
Application	Fenêtres, portes, murs-rideaux, bardages, Profilés décoratifs, etc.		Cloisons, panneaux, plafonds, etc.	Joints d'étanchéité pour profilés en PVC
Avantages	Résistant, léger, facile à installer, isolant thermique et acoustique, recyclable	Large choix de couleurs pour une adaptation facile à tous types d'architectures	Résistant, facile à nettoyer, résistant aux produits chimiques, léger, ignifuge, recyclable	Assure une étanchéité parfaite entre les profilés en PVC pour une meilleure isolation

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise

1.1.3 Finalité des processus de production

Tableau N°3.2 : Processus de production

	Processus / produits	Profilés en PVC (blanc et coloré)	Feuilles en PVC	Joints
1	Mélange des MP	Préparation de la matière première (Les stabilisants, les pigments et autres additifs)		
2	Extrusion	Fusion des granulés de PVC à haute température pour former des billes, des feuilles, et des profilés de PVC fondu		
3	Calandrage	Mise en forme des billes de PVC fondu dans une filière pour créer des profilés en PVC	Refroidissement rapide des feuilles de PVC fondu pour les solidifier et les rendre rigides	Passage du PVC fondu à travers une filière pour lui donner la forme du joint souhaité.
4	Refroidissement et calibrage	Refroidissement des profilés en PVC pour les solidifier et les rendre rigides	Calibrage et découpe des feuilles de PVC selon la taille souhaitée	Refroidissement et calibrage du joint.
5	Découpe et emballage	Découpe des profilés de PVC à la longueur désirée	Conditionnement et emballage des feuilles de PVC	Coupe du joint à la longueur souhaitée.
6	Assemblage	Assemblage des joints avec les profilés en PVC pour former des produits finis	-	-
7	Contrôle	Inspection et contrôle qualité des produits		

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise

1.1.4 Caractéristiques générales

AFRILINE est active dans le domaine de l'extrusion du profilé et plaques en PVC (destiné à la fabrication des fenêtres et portes fenêtres) à hautes performances thermiques, dont

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

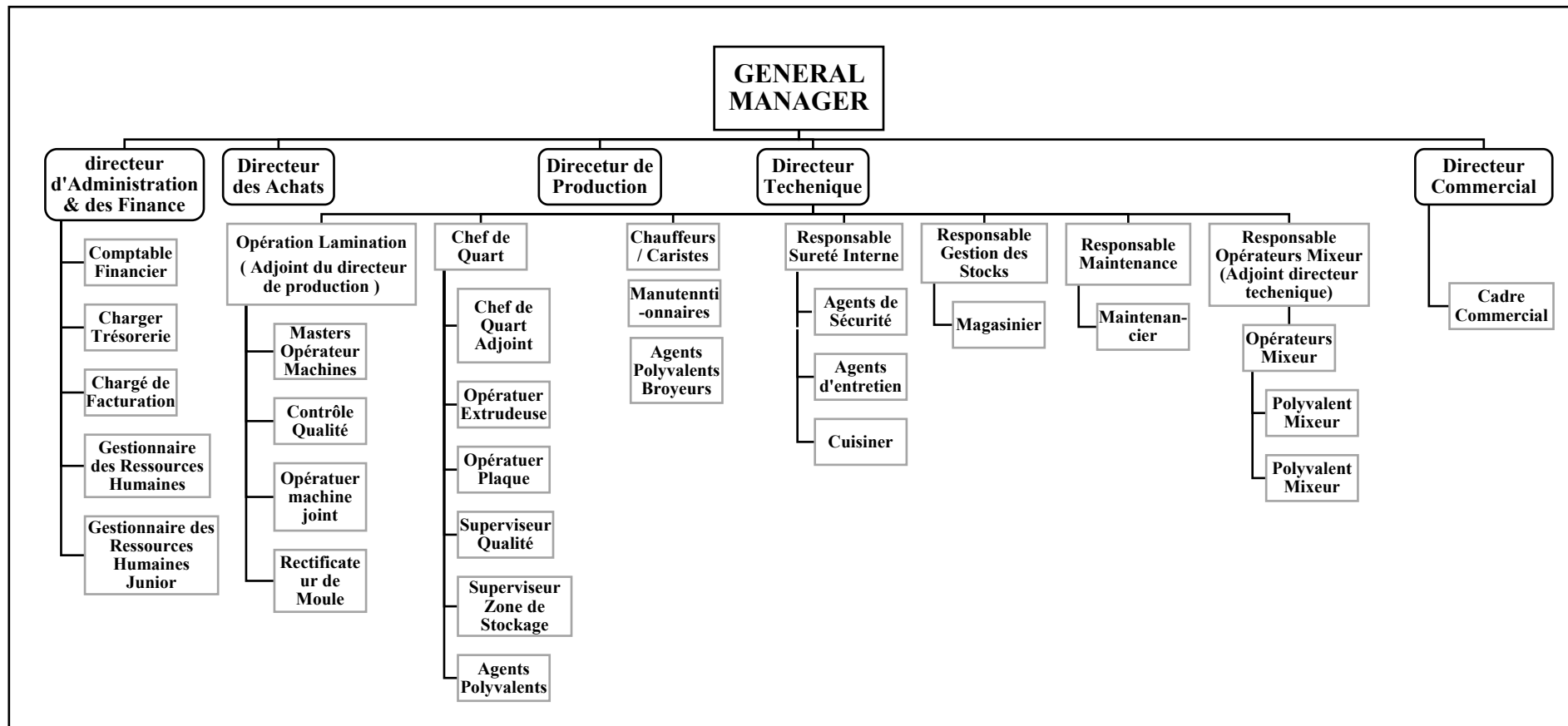
le capital social est de 10.000.000 DA et le siège social se situe à la COLLINE AL ZINA BAB EL ZOUAR. L'usine de production, implantée dans la localité ZONE RURALE KAOUCHACHE, KHEMIS EL KHECHNA, BOUMERDES, sur une surface de 3800 M², avec une capacité de production annuelle de 1.2 millions unités de plaques et de profilé par an.

1.2 Organisation

1.2.1 Organigramme

L'organisation structurelle d'AFRILINE se présente comme suit :

Figure N°3.1 : Organigramme générale d'AFRILINE



Source : documents interne de l'entreprise

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

1.3 Présentation de la direction d'accueil

- **Direction d'Administration et des Finances**

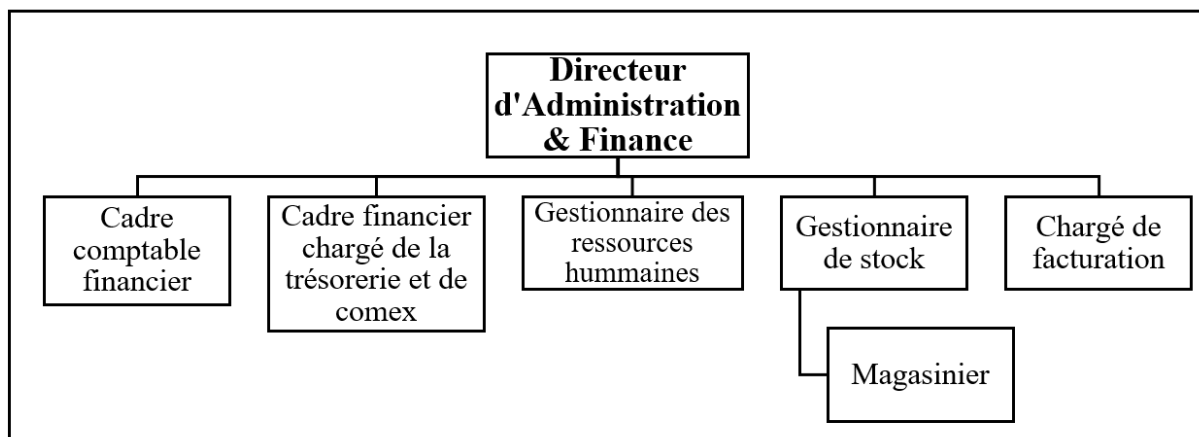
L'entreprise AFRILINE, comprend plusieurs directions, parmi ces dernières, nous retrouvons une direction qui s'occupe d'administration et des finances.

1.3.1 Organisation de la direction d'accueil

Cette direction comprend :

- Directeur d'administration & finance :
 - Cadre comptable financier ;
 - Cadre financier chargé de la trésorerie et de comex ;
 - Gestionnaire des ressources humaines ;
 - Gestionnaire de stock qui comprend aussi :
 - Un magasinier.
 - Chargé de facturation.

Figure N°3.2 : Organigramme de la direction d'Administration et des Finances



Source : documents interne de l'entreprise

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

1.3.2 Carte d'identité de la direction d'Administration et de Finance

Tableau N°3.3 : Carte d'identité de la direction d'Administration et de Finance

Intitulé	Administration et Finance
Pilote	Directeur d'Administration et de Finance
Finalité du processus	Définition et mise en œuvre de la politique comptable et financière afin d'assurer la production d'une comptabilité exhaustive et une gestion optimale des finances de l'entreprise
Données d'entrée	Demande de paiement (facture, bon de commande...etc.) Lois et autres réglementations Instructions et procédures Budget prévisionnel validé Demandes spécifiques financières et/ou comptable
Données de sortie	Documents comptables Règlements Etats financiers Bilans fiscaux Rapports d'activité périodiques Rapports d'activité budget Rapports de gestion Autres documents
Fournisseurs	Tous les processus
Clients	Tous les processus
Indicateurs	Taux de production des documents financiers et comptable dans les délais

Source : document interne à l'entreprise

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Section 2 : Présentation de la méthode de calcul des coûts utilisée par AFRILINE

Dans cette section, nous allons explorer la méthode de calcul des coûts adoptée par AFRILINE pour évaluer le coût de revient de ses produits. Grâce aux questions posées avec le directeur de la direction d'Administration et de Finance, nous avons découvert que l'entreprise utilise la *méthode des coûts complets*, qui englobe l'ensemble des coûts liés à la production, depuis l'achat des matières premières jusqu'à la livraison du produit. Nous passerons en revue les différentes étapes de cette méthode, ainsi que le calcul des différents indicateurs de performance des produits. Nous avons décidé de nous concentrer sur le calcul du coût de revient de deux produits : les profilés et les feuilles en PVC. De plus nous calculons le coût des joints, qui sont des produits intermédiaires utilisés en combinaison avec les profilés en PVC pour produire les produits finaux.

Nous aborderons en détail la mise en œuvre de la méthode utilisée au sein de l'entreprise. Et ceci, en l'illustrant à travers un exemple de calcul de coût de revient.

2.1 Calcul du coût de revient de produit profilé en PVC blanc et coloré

Pour calculer le coût de revient d'un produit au niveau de cette entreprise, on doit passer par les étapes suivantes :

2.1.1 Calcul du coût total des matières premières consommées

Les matières premières utilisées pour la production des profilés en PVC blancs et colorés sont : la résine de PVC, le carbonate de calcium, le stabilisant, le modifiant choc, le polyéthylène chloré, le wax et le dioxyde de titane.

2.1.1.1 Profilé blanc

Tableau N°3.4: Le CUMP des matières premières utilisé
(pour une unité produite profilé blanc) (Unité DA)

	MATIÈRE PREMIÈRE PROFILÉ PVC BLANC						
MP	Résine de PVC	Carbonate de calcium	Stabilisant	Modifiant choc	Polyéthylène chloré	Wax	Dioxyde de titane
CUMP	183.33	43.82	533.64	602.41	437.64	741.36	826.75

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

**Tableau N°3.5 : la consommation de matières premières
(pour une unité produite profilé blanc) (KG/ BARRE)**

Désignation		PROFILÉ BLANC							
Dimension / barre (mètre linéaire)	Poids (Kg/barre)	CONSOMMATION DE MATIÈRE PREMIÈRE (KG/BARRE)							
		MP	Résine de PVC	Carbo- nate de calcium	Stabili- sant	Modifi- ant choc	Polyéth- ylène chloré	Wax	Diox- yde de titane
		%	51.68%	31.27%	4.05%	2.65%	3.96%	1.38%	5.01%
5.80	6.57	Coût MP	3.395	2.054	0.266	0.174	0.260	0.091	0.329
Coût matière (Da/barre)		1412.50							

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

2.1.1.2 Profilé coloré

**Tableau N°3.6 : Le CUMP des matières premières utilisé
(Pour une unité produite) (Unité DA)**

MATIÈRE PREMIÈRE PROFILÉ PVC COLORÉ							
MP	Résine de PVC	Carbonate de calcium	Modifiant choc	Polyéthylène chloré	Wax	Stabilisant 1	Stabilisant 2
CUMP	183.33	43.82	602.41	437.64	741.36	533.64	573.64

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

**Tableau N°3.7 : la consommation de matières première
(pour une unité produite)(KG/ BARRE)**

Désignation		PROFILÉ COLORÉ							
Dimenion / barre (mètre linéaire)	Poids (Kg/ barre)	CONSOMMATION DE MATIÈRE PREMIÈRE (KG/BARRE)							
		MP	Résine de PVC	Carbo- nate de calcium	Modifi- -ant choc	Polyéth- ylène chloré	Wax	Stabilis- ant 1	Stabili- sant 2
		%	71.69%	19.24%	1.44%	2.76%	0.12%	1.44%	3.31%
5.80	6.57	Coût MP	4.709	1.263	0.095	0.182	0.008	0.095	0.218
Coût matière (Da/barre)		1236.25							

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

2.1.1.3 Joints

Nous allons explorer la production des joints qui, bien que considérée comme une activité annexe, est essentielle au processus de fabrication des profilés blancs et colorés. Nous allons examiner plus en détail le processus de production des joints.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Tableau N°3.8: Le CUMP des matières premières utilisé
(Pour une unité produite) (Unité DA)

	MATIÈRE PREMIÈRE JOINTS		
MP	MP1	MP2	MP3
CUMP	289.22	315.69	382.35

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Tableau N°3.9: la consommation de matières première
(Pour une unité produite)(KG/ BARRE)

Désignation		JOINTS		
Poids (Kg/barre)		CONSOMATION DE MATIERE PREMIERE (KG/ BARRE)		
	MP	MP1	MP2	MP3
	%	43.48%	53.18%	3.33%
0.17	Coût MP	0.074	0.091	0.006
Coût matière (Da/barre)		52.39		

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Ces derniers tableaux représentent les différents éléments rentrant dans la fabrication du produit profilé en PVC blanc et coloré ainsi que les joints. Y est également mentionné, leur coût unitaire moyen pondéré (CUMP), leur unité de mesure, ainsi que le pourcentage de quantité nécessaire de chaque composant pour la fabrication d'une unité de chaque produit. Le coût de production par barre est la somme de coûts total de chaque matière première consommé.

Détail de calcul :

Coût MP_(i) = pourcentage_(i) X le poids de produit

Coût de production industrielle = \sum (CUMP X Coût MP_(i))

2.1.2 Calcul du coût de production

Nous allons tout d'abord calculer le coût de production des joints, qui seront ensuite utilisés comme intrants dans la production des profilés.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

2.1.2.1 Coût de production des joints

Le tableau suivant regroupe les différentes charges entrant dans le calcul du coût de production de 488 131 joints.

Tableau N°3.10 : calcul du coût de production du produit : joint

		Q	PU	MONTANT
Charge direct	Coût matière	488 131	52.39	25 5775 104.62
	MOD	488 131	-	95 198.67
Charge indirect	MOI	488 131	-	89 185.07
	Électricité	488 131	-	920 784.31
	Eau	488 131	-	25 882.35
	Location	488 131	-	176 470.59
	Téléphone	488 131	-	34 705.88
	Transport de personnel	488 131	-	194 117.65
	Amortissement	488 131	-	3 529 411.76
	TOTAL CHARGE INDIRECT	488 131	-	4 970 557.62
	Coût de production joint (DA)	488 131	-	30 640 860.91

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

2.1.2.2 Coût de production des profilés

a. Profilé blanc

Le tableau suivant regroupe les différentes charges entrant dans le calcul du coût de production de 480 131 unités produites de profilés colorés.

Tableau N°3.11 : calcul du cout de production du produit P1: PROFILÉ BLANC

		Q	PU	MONTANT
Charge direct	Coût matière	480 131	1 412.52	678 182 685.16
	MOD	480 131	7.15	3 434 459.63
Charge indirect	MOI	480 131	1.30	624 295.49
	Électricité	480 131	13.42	6 445 490.20
	Eau	480 131	0.38	181 176.47
	Location	480 131	2.57	1 235 294.12
	Téléphone	480 131	0.51	242 941.18

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

	Transport de personnel	480 131	2.83	1 358 823.53
	Amortissement	480 131	51.46	24 705 882.35
	TOTAL CHARGE INDIRECT	480 131	72.47	34 793 903.33
	Coût de production profilé blanc	480 131	1492.12	716 411 048.12
	Coût de production joints	480 131	10.38	4 982 784.93
	Coût de production total	480 131	1502.49	721 393 833.04

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

b. Profilé coloré

Le tableau suivant regroupe les différentes charges entrant dans le calcul du coût de production de 8 000 unités produites de profilés colorés.

Tableau N°3.12: Calcul du cout de production du produit P2 : PROFILÉ COLORÉ

		Q	PU	MONTANT
Charge direct	Coût matière	8 000	1 236.25	9 890 029,90
	MOD	8 000	55.68	445 444,80
Charge indirect	MOI	8 000	11.15	89 185,07
	Électricité	8 000	115.10	920 784,31
	Eau	8 000	3.24	25 882,35
	Location	8 000	22.06	176 470,59
	Téléphone	8 000	4.34	34 705,88
	Transport de personnel	8 000	24.26	194 117,65
	Amortissement	8 000	441.18	3 529 411,76
	TOTAL CHARGE INDIRECT	8 000	621.32	4 970 557,62

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

	Coût de production profilé blanc	8 000	1 913.25	15 306 032,33
	Coût de production joints	8 000	62.60	83 023.76
	Coût de production total	8 000	1923.63	15 389 056.08

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Ces derniers tableaux représentent les différentes charges directes et indirectes entrant dans le calcul du coût de production des profilés en PVC blanc et coloré. Sont également mentionnés le coût matière et la main d'œuvre directe en tant que charge directe, ainsi que la main d'œuvre indirecte, l'électricité, l'eau, la location, la téléphonie, le transport du personnel et l'amortissement en tant que charges indirectes. Le coût unitaire de production par barre de profilé blanc ou coloré est la somme des charges directes et indirectes ainsi que du coût de production des joints.

Le détail du calcul :

Coût de production de produit = charges directes + charges indirectes + coût de production joints

Pour les joints :

Une (1) barre de profilé blanc ou coloré nécessite une (1) unité de joint de la même dimension.

2.1.3 Calcul du coût de revient

Le tableau suivant regroupe les différentes charges entrant dans le calcul du coût de revient du profilé blanc et coloré. Le coût de revient total du produit correspond à la somme des coûts de production et des autres frais d'approvisionnement tels que les emballages.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

2.1.3.1 Coût de revient profilé blanc

Tableau N°3.13 Calcul du coût de revient du produit P1 : PROFILÉ BLANC

	Q	PU	MONTANT
Coût de production	480 131	1502.49	749 467 248.72
Emballage et autres approvisionnement	480 131	11.52	5 53 109.12
COÛT DE REVIENT	480 131	1514.01	752 000 377.44

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

2.1.3.1 Coût de revient profilé coloré

Tableau N°3.14 : Calcul du coût de revient du produit P2 : PROFILÉ COLORÉ

	Q	PU	MONTANT
Coût de production	8 000	1923.63	15 806 800
Emballage et autres approvisionnement	8 000	11.52	92 160
COÛT DE REVIENT	8 000	1935.15	15 898 960

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Nous constatons d'après les calculs effectués, le coût de revient pour une unité du produit profilé blanc est de **1514.01 DA**, tandis que pour une unité du produit profilé coloré, le coût de revient s'élève à **1935.15 DA**.

2.2 Calcul du coût de revient de produit feuille en PVC

Les matières premières utilisées pour la production d'une feuille en PVC sont : la résine de PVC, le carbonate de calcium, le stabilisant, le modifiant choc, le polyéthylène chloré, le dioxyde de titane, le processing aid et enfin la Pwax

2.2.1 Calcul du coût total des matières première consommées

Tableau N°3.15: Le CUMP des matières premières utilisé
(pour une unité produite) (Unité DA)

MATIÈRE PREMIÈRE FEUILLE PVC								
MP	Résine de PVC	Carbonate de calcium	Stabilisant	Modifiant choc	Polyéthylène chloré	Dioxyde de titane	Process-ing aid	Pwax
CUMP	344	45.65	721.51	723.63	443.70	725.90	937.62	914.94

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

**Tableau N°3.16 : la consommation de matières première
(Pour une unité produite profilé blanc)(KG/ BARRE)**

Désignation		FEUILLE EN PVC								
Dimension / barre (mètre linéaire)	Poids (Kg/barre)	CONSOMMATION DE MATIÈRE PREMIÈRE (KG/BARRE)								
		MP	Résine de PVC	Carbo-nate de calcium	Stabili-sant	Modifi-ant choc	Polyéth-ylène chloré	Diox-yde de titane	Proces-sing aid	Wax
		%	58.49%	26%	2.75%	1.30%	2.92%	4.10%	3.25%	1.18%
6.00	5.76	Coût MP	3.369	1.498	0.159	0.075	0.168	0.236	0.187	0.068
Coût matière (Da/barre)		1876.96								

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Ces deux derniers tableaux représentent les différents éléments rentrant dans la fabrication du produit feuille en PVC. Y est également mentionné, leur CUMP, leur unité de mesure, ainsi que le pourcentage de quantité nécessaire de chaque composant pour la fabrication d'une unité de produit. Le coût de production par barre est la somme de coûts total de chaque matière première consommé.

Détail de calcul :

Coût MP_(i) = pourcentage_(i) X le poids de produit

Coût de production industrielle = \sum (CUMP X Coût MP_(i))

2.2.2 Calcul du coût de production

Le tableau suivant regroupe les différentes charges rentrant dans le calcul du coût de production du 57 274 unité de produit feuille en PVC.

Tableau N°3.17 : calcul du cout de production du produit P3 : feuille en PVC

		Q	PU	MONTANT
Charge direct	Coût matière	57 274	1775.34	101 680 840.35
	MOD	57 274	2.46	140 756.14
Charge indirect	MOI	57 274	1.56	89 185.07
	Électricité	57 274	16.08	920 784.31
	Eau	57 274	0.45	25 882.5
	Location	57 274	3.08	176 470.59

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

	Téléphone	57 274	0.61	34 705.88
	Transport de personnel	57 274	3.39	194 117.65
	Amortissement	57 274	61.62	3 529 411.76
	TOTAL CHARGE INDIRECT	57 274	86.79	4 970 557.62
	Coût de production feuille en PVC	57 274	1864.58	106 792 154.11

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

2.2.3 Calcul du coût de revient

Le tableau suivant regroupe les différentes charges entrant dans le calcul du coût de revient de la feuille en PVC. Le coût de revient total du produit correspond à la somme des coûts de production de produit et des autres frais d'approvisionnement tels que les emballages (dans ce cas-là il n'est y a pas de emballages ou autres approvisionnements donc le coût de production est le coût de revient total)

Tableau N°3.18 : Calcul du coût de revient du produit PROFILÉ BLANC

	Q	PU	MONTANT
Coût de production	57 274	1864.58	106 792 154.11
Emballage et autres approvisionnement	-	-	-
COUT DE REVIENT	57 274	1864.58	106 792 154.11

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Nous constatons d'après les calculs effectués, qu'une unité du produit feuille en PVC revient à l'entreprise AFRILINE au montant qui s'élève à **1864,58 DA**.

2.3 Calcul des indicateurs de performance des produits

Les tableaux suivants présentent les résultats d'une analyse de coûts pour le profilé blanc et le profilé coloré ainsi que pour la feuille en PVC. Les différents indicateurs ont été calculés pour évaluer la performance économique du produit. Ces indicateurs permettent de comprendre les coûts impliqués dans la production du produit ainsi que le niveau de rentabilité.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

2.3.1 Les indicateurs de performance du profilé blanc

Tableau N°3.19 : les indicateurs de la performance des profilés blanc

Indicateurs	Formule	Calcul	Résultat	Interprétation
Coût par unité	Coût total de production / N° Unités produites	$\frac{721\,392\,026.2}{480\,131}$	1502.49	Pour produire chaque unité de produit, l'entreprise doit supporter un coût total de 1502.49DA.
Marge bénéficiaire	(Prix de vente - Coût de revient) / Prix de vente X 100	$\frac{2020 - 1514.01}{2020} \times 100$	25%	Pour chaque produit vendu à 2020.00 DA , l'entreprise réalise un bénéfice de 25% après avoir payé tous ses coûts
Seuil de profitabilité en valeur	Coût fixes / taux de marge sur coûts variable	$\frac{31\,782\,872.8}{29\%}$	108 068 532	AFRILINE doit vendre au moins 108 068 532 DA pour couvrir tous les coûts et atteindre son point mort.
SP en valeur /unité	SP en valeur / quantité vendue	$\frac{108\,068\,532}{480\,131}$	225.08	Cela signifie que chaque unité vendue génère en moyenne un revenu de 225.08 DA pour l'entreprise
SP en volume	SP en valeur / prix de vente unitaire	$\frac{108\,068\,532}{2020}$	53 499	AFRILINE doit vendre au moins 53499 unités de produits pour atteindre son point mort et ne pas subir de pertes.

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

2.3.2 Les indicateurs de performance du profilé coloré

Tableau N°3.20 : les indicateurs de la performance des profilés coloré

Indicateurs	Formule	Calcul	Résultat	Interprétation
Coût par unité	Coût total de production / N° Unités produites	$\frac{15\,389\,040}{8\,000}$	1923.63	Pour produire chaque unité de produit, l'entreprise doit supporter un coût total de 1923.63 DA .
Marge bénéficiaire	(Prix de vente - Coût de revient) / Prix de vente X 100	$\frac{2593.10 - 1923.63}{2593.10} \times 100$	25%	Pour chaque produit vendu à 2593.10 DA , l'entreprise réalise un bénéfice de 25% après avoir payé tous ses coûts
Seuil de profitabilité en valeur	Coût fixes / taux de marge sur coûts variable	$\frac{4\,495\,218.11}{48\%}$	9 365 037.73	AFRILINE doit vendre au moins 9 365 037.73 pour couvrir tous les coûts et atteindre son point mort.
SP en valeur / unité	SP en valeur / quantité vendue	$\frac{9\,365\,037.73}{8\,000}$	1170.62	Cela signifie que chaque unité vendue génère en moyenne un revenu de 1170.62 DA pour l'entreprise
SP en volume	SP en valeur / prix de vente unitaire	$\frac{9\,365\,037.73}{2593.10}$	3611	AFRILINE doit vendre au moins 3611 unités de produits pour atteindre son point mort et ne pas subir de pertes.

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

2.3.3 Les indicateurs de performance de la feuille en pvc

Tableau N°3.21 : les indicateurs de la performance la feuille en PVC

Indicateurs	Formule	Calcul	Résultat	Interprétation
Coût par unité	Coût total de production / N° Unités produites	$\frac{106\,792\,154.1}{57\,274}$	1864.58	Pour produire chaque unité de produit, l'entreprise doit supporter un coût total de 1864.58 DA .
Marge bénéficiaire	(Prix de vente - Coût d' revient) / Prix de vente X100	$\frac{2522.53 - 1864.58}{2522.53} \times 100$	26%	Pour chaque produit vendu à 2522.53 DA , l'entreprise réalise un bénéfice de 26% après avoir payé tous ses coûts
Seuil de rentabilité en valeur	Coût fixes / taux de marge sur coûts variable	$\frac{4\,190\,529.44}{29\%}$	14458 419.02	AFRILINE doit vendre au moins 14 458 419.02 DA pour couvrir tous les coûts et atteindre son point mort.
SP en valeur / unité	SP en valeur / quantité vendue	$\frac{14\,458\,419.02}{57\,274}$	252.44	Cela signifie que chaque unité vendue génère en moyenne un revenu de 252.44DA pour l'entreprise
SP en volume	SP en valeur / prix de vente unitaire	$\frac{14\,458\,419.02}{2522.53}$	5732	AFRILINE doit vendre au moins 5732 unités de produits pour atteindre son point mort et ne pas subir de pertes.

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Détails de calcul :

Il convient de noter que dans l'analyse des coûts de l'entreprise AFRILINE, les charges directes sont composées à la fois de coûts fixes et de coûts variables (**Annexe N°1 et Annexe**

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

N°3). Les coûts variables incluent les coûts liés à la matière première et à l'électricité, tandis que les coûts fixes incluent la main-d'œuvre directe et le reste des charges fixe.

Commentaire :

- Les résultats obtenus grâce à ces tableaux nous permettent de mieux comprendre la situation financière des produits.
- AFRILINE utilise ces résultats pour identifier les domaines d'améliorer de l'efficacité opérationnelle afin d'augmenter la marge bénéficiaire et atteindre les objectifs financiers.

En résumé, ces tableaux nous fournissent des informations clés pour prendre des décisions éclairées, améliorer notre performance financière et assurer la pérennité de l'entreprise.

En conclusion, la méthode traditionnelle de calcul des coûts utilisée par AFRILINE présente des limites quant à sa capacité à détecter avec précision les coûts qui doivent être réduits. Ainsi, pour remédier à la problématique de recherche et améliorer l'efficacité de la gestion des coûts chez AFRILINE, il est envisagé d'adopter la méthode des target costing, qui permettra de mieux déterminer les coûts à réduire et d'optimiser les performances de l'entreprise. C'est ce que nous explorerons dans la prochaine section de ce mémoire.

Section 3 : la mise en place de la méthode target costing pour l'entreprise AFRILINE

A travers des entretiens effectués avec le directeur d'administration et de finance, ainsi qu'un aperçu des données transmises par ce dernier, nous avons décelé un important impact du niveau d'activité sur les coûts de revient, et dans un but de minimiser ce dernier et d'obtenir des coûts mois réduit, notre choix s'est orienté vers la méthode target costing (des coûts cible).

Dans cette section, nous allons appliquer la méthode des coûts cibles sur les deux produits, le profilé blanc et le profilé coloré qu'on a déjà parler dans la section précédente, afin de réduire leurs coûts. Nous allons ensuite analyser ces produits par une méthode de soutien appelée l'analyse de la valeur pour déterminer comment réduire leurs coûts, et calculer également les indicateurs de performances des deux produits pour faire éventuellement une analyse

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

comparative entre la méthode de calcul traditionnelle utilisé par l'entreprise et celle de target costing.

3.1 Processus d'application de la méthode target costing

La méthode target costing est une approche de gestion des coûts qui permet d'atteindre un objectif de coût spécifique pour un produit donné. Elle consiste à établir un coût cible pour un produit en fonction des attentes du marché et des exigences des clients, puis à travailler à réduire les coûts de production pour atteindre ce coût cible.

Dans cette étude, nous allons utiliser cette méthode dans l'entreprise AFRILINE pour examiner dans quelle mesure elle contribue à la réduction des coûts. Nous allons nous concentrer sur le produit profilé en PVC blanc et profilé en PVC coloré.

3.1.1 Le produit objet d'étude

Les raisons pour lesquelles on l'a choisi :

- Il représente un pourcentage élevé des ventes.
- Les coûts ont augmenté cette année 2023 en raison de l'augmentation du prix de la matière première importée (presque 100% d'augmentation).
- Le produit est largement utilisé.
- De plus, il est caractérisé par une certaine complexité dans le processus de production car il contient de nombreux composants, nécessitant un nombre relativement élevé d'étapes de production, ce qui le rend approprié.

3.1.2 Intérêt de l'étude

Dans le but de réduire les coûts de production tout en maintenant la qualité du produit, il serait possible d'appliquer la méthode target costing en utilisant une méthode complémentaire, telle que l'analyse de la valeur, comme outil de soutien.

3.1.3 Les étapes de l'étude

- Collecte d'un maximum d'informations sur le produit à étudier ;
- Étude de la situation du produit par rapport à ses concurrents ;
- Détermination du coût cible à partir du prix de vente cible ;
- Calculer l'écart de coûts : en soustrayant le coût cible du coût estimé du produit ;
- Absorber l'écart de coûts : Utilisation de la méthode d'analyse de la valeur pour réduire l'écart entre le coût estimé et le coût cible pour réduire les coûts de produits.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

3.2 Application de la méthode target costing

3.2.1 Les informations de produit

Après avoir déterminé les deux produits que nous avons choisis d'étudier, nous travaillerons à collecter le plus grand nombre possible d'informations relatives à ces produits. Nous comptons sur la collecte d'informations à partir de sources internes et externes de l'entreprise. Ces informations peuvent être classées en deux catégories :

Les informations relatives au produit et les informations relatives au marché.

3.2.1.1 Les informations relatives au produit

a. Utilisation

Les profilés en PVC sont utilisés dans une grande variété d'application, notamment pour la fabrication de fenêtres, de portes, de cloisons d'intérieures, ainsi que de systèmes de stockage. Grâce à leur résistance, leur corrosion, leur solidité et capacité à isoler thermiquement. Ils offrent des solutions légères, durables et esthétiques pour de nombreux besoins

b. Commercialisation

Les profilés en PVC sont commercialisés par le fabricant (AFRILINE) et des distributeurs spécialisés dans la vente en gros et en détails sur tout le territoire national, ces produits sont généralement vendus sous forme de barres ou de profilé préfabriqués, prêts à être assemblé directement.

c. Conception actuelle de produit

Une barre de profilé en PVC est composée de plusieurs matières premières, telles que : la résine de PVC, le carbonate de calcium, le modifiant choc, le polyéthylène chloré et le wax. Pour les profilés colorés, on y ajoute également le dioxyde de titane.

d. Approvisionnements

La plupart des composants et matières premières sont importés, dont la formule de calcul est la suivante :

Coût d'achat de matière importé = prix d'achat en devise + frais d'importation et de transport + droit de douanes
--

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

e. Le coût estimé (préétabli) de produit

La direction de finance a estimé le coût de profilé :

Sachant que l'entreprise a commencé à produire des profilés colorés à partir de 2023.

Tableau N°3.22 : le coût de revient estimé pour chaque produit

Année	2022	2023
Profilé blanc	1514.01 DA	1539.09 DA
Profilé coloré	-	1935.15 DA

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Commentaire :

Les coûts de chaque produit sont déterminés par plusieurs processus (coût matière ou coût d'achat, coût de production, coût de revient) pour arriver au coût de revient globale du produit. Nous avons détaillé ces calculs dans la section précédente de notre étude.

f. Prix de vente actuelle

Tableau N°3.23: le prix de vente actuelle de chaque produit

	Prix de vente 2022	Prix de vente 2023
Profilé blanc	2 020,00 DA	2 060,00 DA
Profilé coloré	-	2593,10 DA

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Commentaire :

Le tableau présente les prix de vente d'une unité produite de profilé en PVC blanc et coloré pour les années 2022 et 2023. On peut observer que le prix de vente du profilé blanc est passé de **2020 DA** en 2022 à **2060 DA** en 2023, soit une augmentation de **2%**. Quant au profilé coloré, il n'était pas encore produit en 2022, le prix de vente pour 2023 est de **2593.10 DA**.

Cette différence de prix entre les deux types de profilés peut s'expliquer par les matières premières utilisées dans leur production et les coûts de production associés. Cette augmentation de prix peut être justifiée par la hausse des coûts de production.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

g. Marge

La marge de chaque produit se calcule par l'équation suivante qui correspond à la différence entre le prix de vente du produit, après toute remise ou réduction éventuelle, et son coût de revient. En d'autres termes, la marge est le bénéfice réalisé sur la vente de produit, après avoir soustrait tous les coûts impliqués dans la production, la distribution et la vente du produit.

$$\text{Marge} = \text{prix de vente (après remise)} - \text{coût de revient}$$

Le tableau suivant représente l'application de cette équation pour le calcul de la marge pour les deux produits :

Tableau N°3.24 : le calcul de la marge de profilé blanc

Profilé blanc			
L'année	Prix de vente (1)	Coût (2)	Marge (1)-(2)
2022	2 020,00	1514.01	505.99
2023	2 060,00	1539.09	520.91

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Tableau N°3.25 : le calcul de la marge de profilé coloré

Profilé coloré			
L'année	Prix de vente (1)	Coût (2)	Marge (1)-(2)
2023	2 593.10	1935.15	657,95

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Commentaire :

La marge des profilés blancs correspond à la différence entre le prix de vente et le coût de revient de produit, soit une marge de **505.99 DA** en 2022. En 2023 le prix de vente et le coût de revient ont légèrement augmentés, la marge pour cette année est donc de **520,91 DA**. Toutefois, il est important de noter que la marge brute ne prend pas en compte les autres coûts de l'entreprise, tels que les coûts de marketing, de logistique, etc.

En ce qui concerne les profilés colorés, leur marge brute est de **657,95 DA** en 2023. Bien que la marge brute soit supérieure à celle des profilés blancs, cela peut s'expliquer par un prix de vente plus élevé. Toutefois, les coûts de production plus élevés pour les profilés colorés réduisent leur marge brute.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

h. Les ventes

Les tableaux suivants représentent les quantités vendues de profilés blancs et colorés, ainsi que les ventes totales en dinars et les pourcentages de ventes pour le quatrième trimestre (T4) 2022 et le premier trimestre (T1) 2023. Il convient de noter que les profilés colorés n'ont été produit et vendus qu'à partir de l'année 2023.

Tableau N°3.26 : les vente de profilé blanc

Profilé blanc			
Année	Quantité vendus (barre)	Total vente (DA)	% DES VENTES
2022 (T4)	170 515	344 440 300,00	43 %
2023 (T1)	221 566	456 425 960,00	57 %
TOTAL	392 081	800 866 260	100 %

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Tableau N°3.27 : les vente de profilé coloré

Profilé coloré			
Année	Quantité vendus (barre)	Total vente (DA)	% DES VENTES
2023 (T1)	8000	20 744 829,55	100 %

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Commentaire :

Pour les profilés blancs, on constate que les ventes ont atteint un total de **170 515** barres vendues, pour un chiffre d'affaires (CA) de **344 440 300 DA** au quatrième trimestre 2022, représentant **43 %** des ventes totales. Au premier trimestre 2023, les ventes ont augmenté à **221 566** barres, avec un CA de **456 425 960 DA**, représentant **57 %** des ventes totales. En combinant les deux trimestres, l'entreprise a vendu un total de **392 021** barres pour un chiffre d'affaires de **800 866 260 DA**. Il est intéressant de noter que les ventes de profilés blancs ont augmenté de **30 %** entre les deux trimestres, ce qui peut indiquer une demande croissante pour ce produit

Pour les profilés colorés, les ventes ont commencé en 2023 au premier trimestre, avec **8 000** barres vendues pour un CA de **20 744 829,55 DA**, représentant **100 %** des ventes totales. Étant donné que les ventes n'ont commencé qu'au 2023, il est difficile de tirer des conclusions sur les tendances de vente de ce produit.

i. Les processus de production

Comme expliqué auparavant dans la première partie de la présentation de l'entreprise AFRILINE, les processus de production des profilés blancs et colorés en PVC sont similaires.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Le processus commence par la préparation de la matière première, qui consiste à mélanger les stabilisants, les pigments et autres matière première nécessaires. Ensuite, le PVC fondu est extrudé et mis en forme dans une filière pour créer des profilés. Les profilés en PVC sont ensuite refroidis et calibrés avant d'être découpés à la longueur désirée et emballés. Les joints en PVC sont également mis en forme à l'aide d'une filière, refroidis et calibrés, puis coupés à la longueur souhaitée. Les profilés et les joints sont ensuite assemblés pour former des produits finis. Tout au long du processus, des inspections et des contrôles qualité sont effectués pour assurer la conformité aux normes de qualité.

j. Informations supplémentaires

Les profilés blancs et colorés proposés par l'entreprise AFRILINE sont tous deux disponibles en barres de 6 mètres de longueur. Ces barres ont un poids de 6,100 kg chacune.

3.2.1.2 Les informations relatives au marché

a. Les concurrents

Le tableau ci-dessous présente les prix de vente en dinars algériens de différents profilés blancs et colorés proposés par les deux concurrents principaux de notre entreprise, PROWIN et PROLINE.

Tableau N°3.28 : les concurrents d'AFRILINE

Concurrents		Produits	Prix de vente (DA)
PROWIN	Producteur	Profilé blanc	2 120.00
		Profilé coloré	2 751.45
PROLINE	Importateur	Profilé blanc	2 250.00
		Profilé coloré	2 895.90

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des états de l'entreprise

Commentaire :

Le tableau compare les prix de vente des produits proposés par deux concurrents d'AFRILINE sur le marché des profilés en PVC en Algérie. Le premier concurrent, PROWIN, est un producteur local, qui propose des profilés blancs à un prix de **2 120.00 DA** et des profilés colorés à **2 751.45 DA**. Le deuxième concurrent, PROLINE, est un importateur, qui propose des profilés blancs à **2 250,00 DA** et des profilés colorés à **2 895,90 DA**.

3.2.2 Détermination de prix de vente cible par AFRILINE

La fixation du prix de vente cible se fait à partir d'une étude de marché détaillée et d'une analyse approfondie des clients ciblés et des concurrents présents sur le marché. Comme

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

indiqué précédemment, les deux principaux concurrents de l'entreprise, PROLINE et PROWIN, vendent des profilés blancs à un prix compris entre **2120 DA** et **2250 DA** la barre, et des profilés colorés à un prix compris entre **2751,45 DA** et **2895,90 DA** la barre. Ainsi, après des discussions avec la direction administrative et financière de l'entreprise, celle-ci a décidé de fixer un prix de vente cible de **2185,00 DA** pour les profilés blancs et de **2823,68 DA** pour les profilés colorés, avec une augmentation de marge jusqu'à **35%** pour les deux types de profilés, en se basant sur les informations recueillies lors de l'étude de marché et l'analyse de la concurrence.

3.2.3 Détermination de la marge cible par AFRILINE

L'équation suivante est une formule qui permet de calculer la marge cible d'un produit en fonction du prix de vente ciblé et du pourcentage de la marge fixé par l'entreprise.

$$\text{Marge cible} = \text{prix de vente ciblé} \times \text{le pourcentage de la marge fixé par l'entreprise}$$

Le résultat de cette formule est la marge cible, qui correspond à la différence entre le prix de vente ciblé et le coût de revient du produit.

Les détails de calcul sont représentés par le tableau suivant :

Tableau N°3.29 : calcul de la marge cible des profilés

	Profilé blanc	Profilé coloré
Prix de vente cible (DA)	2 185,00	2 823.68
Pourcentage de marge (%)	35 %	35 %
Marge cible	764,75	988.28

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Le tableau présente les prix de vente cibles pour les profilés blancs et colorés de l'entreprise, ainsi que le pourcentage de marge fixé par l'entreprise pour chaque type de profilé. Les prix de vente cibles pour les profilés blancs et colorés sont de **2185 DA** et **2823.68 DA**, respectivement, avec une marge de **35%** pour les deux types de profilés.

Le tableau calcule également la marge cible pour chaque type de profilé en multipliant le prix de vente cible par le pourcentage de marge cible. Ainsi, la marge cible pour les profilés blancs est de **764.75 DA** (soit **2185 x 0,35**) et celle pour les profilés colorés est de **988.28 DA** (soit **2823,68 x 0,35**).

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

3.2.4 Le coût cible

Pour déterminer le coût maximal que l'entreprise AFRILINE peut supporter pour la fabrication d'un produit de profilé, on utilise l'équation suivante :

$$\text{Coût cible} = \text{prix de vente cible} - \text{marge cible}$$

Cette équation implique le prix de vente cible, qui représente le montant souhaité pour la vente du produit, ainsi que la marge cible déjà calculer.

Les détails de calcul sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau N°3.30 : calcul de coût cible des profilés

	Profilé blanc	Profilé coloré
Prix de vente cible (DA)	2185,00	2823,68
Marge cible (DA)	764.75	988.28
Coût cible (DA)	1420.25	1 835.4

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Dans le tableau, on peut voir que le coût cible pour le profilé blanc est de **1420.25 DA** et le coût cible pour le profilé coloré est de **1835.4 DA**. Cela signifie que pour réaliser la marge cible de **764.75 DA** pour le profilé blanc, AFRILINE ne doit pas dépenser plus de **1420.25 DA** de coût pour produire ce produit. De même, pour réaliser la marge cible de **988.28 DA** pour le profilé coloré, l'entreprise AFRILINE ne doit pas dépenser plus de **1835.4 DA** pour produire ce produit.

Après avoir déterminé le coût cible en soustrayant la marge souhaitée à partir du prix cible, les étapes suivantes consistent à travailler pour réduire les coûts dans le but d'atteindre ce coût cible :

3.2.5 Calculer l'écart de coûts

Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre les coûts réels (coût de revient) et les coûts cibles des profilés blanc et coloré chez AFRILINE, ainsi que les écarts entre ces deux valeurs et leurs pourcentages respectifs.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Tableau N°3.31 : calcul de coût cible des profilés

	Profilé blanc	Profilé coloré
Libellé	Montant (DA)	Montant (DA)
Coût réel	1539.09	1935,15
Coût cible	1420.25	1835.4
Écart	118.84	99.75
Pourcentage de l'écart	7.72 %	5.15 %

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Les écarts entre les coûts réels et les coûts cibles sont de **118,84 DA** (soit **7,72%** de réduction par rapport au coût réel de revient) pour le profilé blanc, et de **99,75 DA** (soit **5,15%** de réduction par rapport au coût réel de revient) pour le profilé coloré. Ces écarts indiquent que les coûts réels pour produire ces produits sont supérieurs aux coûts cibles, ce qui peut impacter négativement la rentabilité de l'entreprise. Pour remédier à cette situation, il est important pour AFRILINE de mettre en place des mesures pour réduire ces écarts et atteindre les coûts cibles. L'analyse des pourcentages d'écart permet de constater que l'écart est plus important pour le profilé blanc que pour le profilé coloré. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette différence, tels que des coûts de matières premières plus élevés ou des inefficacités dans le processus de production pour ce produit en particulier.

La prochaine étape consistera à absorber l'écart de coûts en utilisant la méthode de soutien « l'analyse de la valeur », plus précisément l'analyse fonctionnelle des composants, avec une évaluation de chaque composant en termes de coût et d'importance relative. Cette analyse permettra à AFRILINE de déterminer les éléments devant être améliorés ou réduits pour atteindre les coûts cibles pour chaque produit.

3.3 Le processus d'analyse de la valeur pour la réduction des coûts

Dans le but de mettre en œuvre les procédures de réduction de coûts en utilisant la méthode de l'analyse de la valeur, on s'appuie sur la technique de l'analyse fonctionnelle des composants (analyse des composants) pour parvenir aux positions où les coûts peuvent être réduits, afin d'atteindre le coût cible que nous avons déterminée précédemment. Ainsi, les éléments qui seront soumis à la réduction sont identifiés sans affecter la qualité et la nature du produit. Par conséquent, il est nécessaire de se baser sur le coût réel de chaque barre de profilé pour détailler et analyser ses composants, ce qui peut être présenté à travers le tableau suivant:

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Tableau N°3.32 : Importance relative des composants du prix de revient final de la barre de profilé (6 mètres) pour l'année 2023

Libellé	2023			
	Profilé blanc		Profilé coloré	
	Montant (DA)	%	Montant (DA)	%
MATIÈRE PREMIÈRE				
Résine de PVC	647.47	42%	863.27	45%
Carbonate de calcium	90	6%	55.37	3%
Stabilisant	142.01	9%	-	-
Stabilisant 1	-	-	50.52	3%
Stabilisant 2	-	-	124.86	6%
Modifiant choc	105	7%	57.03	3%
Polythène chloré	113.86	7%	79.48	4%
Wax	67.37	4%	5.73	0.30%
Dioxyde de titane	271.86	18%	-	-
CHARGE DIRECT				
MOD	7.15	0.46%	55.68	2.88%
CHARGES INDIRECTES				
MOI	1.30	0.08%	11.15	0.58%
Électricité	13.42	0.87%	115.10	5.95%
Eau	0.41	0.03%	3.24	0.17%
Location	2.60	0.17%	22.06	1.14%
Téléphonie	0.51	0.03%	4.34	0.22%
Transport de personnel	2.83	0.18%	24.26	1.25%
Amortissement	51.66	3.36%	441.43	22.81 %
Coût de production joints	10.38	0.67%	10.38	0.54%
Autres approvisionnement				
Emballage	11.25	0.73%	11,25	0.58%
Coût de revient	1539.09	100 %	1935.15	100 %

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Selon le tableau, le Résine de PVC est l'élément le plus important parmi les matières premières en termes d'importance relative pour le coût de revient d'une barre de profilé, représentant une part de **42%** pour le profilé blanc et **45%** pour le profilé coloré. Le dioxyde de titane est également un composant significatif pour le profilé blanc, représentant **18%** du coût, tandis qu'il n'est pas utilisé dans le profilé coloré.

Bien que les ingrédients utilisés pour fabriquer les profilés dépendent principalement du « Résine de PVC », Il est important d'effectuer une analyse détaillée pour trouver des moyens spécifiques de réduire les coûts de production. En comprenant le processus de production, en posant des questions et en recueillant des informations auprès de la direction

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

administrative et financière et des responsables de production, ainsi, en obtenant des perspectives et des idées du directeur financier, il a été démontré qu'il est possible de changer le fournisseur importateur de cette matière première.

En trouvant un nouvel fournisseur (importateur américain) offrant des prix plus compétitifs pour la résine de PVC avec une qualité équivalente, cela peut réduire les coûts de production en réduisant les coûts directs d'achat de la matière première. Les économies peuvent atteindre jusqu'à **20%** en raison de la baisse des frais directs tels que le prix d'achat, le transport et l'expédition, qui représentent une part importante du coût d'achat de la résine de PVC. Cela se traduit par une baisse du coût unitaire du matière, ce qui peut être illustré par le tableau suivant.

Tableau N°3.33 : Le niveau de réduction des coûts en matière de résine de PVC

	Profilé blanc	Profilé coloré
Libellé	Montant (DA)	Montant (DA)
L'ancien coût de résine de PVC importé	647.47	863,27
Le nouveau coût de résine de pvc importé	517.98	690.62
Le montant réduit	129.49	172.65

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Détails de calcul :

Le nouveau coût de résine de pvc importé = L'ancien coût x (1-20%)

Le montant réduit = L'ancien coût - Le nouveau coût

D'après le tableau, on peut remarquer que le changement d'importateur de résine de PVC a contribué significativement à la réduction du coût de cette matière première. Pour les profilés blancs, cela s'est traduit par une réduction de **129,49 DA**, soit une diminution de **8.4%** du coût de revient global de produit (soit $(129.49/1539.09) \times 100 = 8.4\%$). Pour les profilés colorés, la réduction a été de **172,65 DA**, soit une diminution de **9%** du coût de revient global des profilés colorés (soit $(172.65/1935.15) \times 100 = 9\%$).

De la même manière que pour la résine de PVC, la solution d'AFRILINE est de trouver un fournisseur qui propose des prix plus compétitifs pour le dioxyde de titane, la seconde matière première cruciale, peut également contribuer à réduire les coûts de production des profilés en PVC blanc. En effet, cette matière première représente **18%** du coût total de

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

production des profilés blancs, ce qui en fait le deuxième élément clé de la fabrication de ces produits. Contrairement aux profilés blancs, le dioxyde de titane n'est pas utilisé dans la fabrication des profilés en PVC colorés en raison de propriétés de coloration spécifiques. Le directeur financier souligne que des économies significatives peuvent être réalisées grâce au nouvel importateur turc, qui a proposé un prix d'achat plus bas avec une meilleure qualité de produit, ce qui réduit les coûts directs d'achat, de transport et d'expédition. Ces économies peuvent atteindre jusqu'à **24%**, ce qui se traduit par une baisse du prix de revient unitaire du produit. Les détails de ces réductions peuvent être illustrés dans un tableau, comme présenté ci-dessus.

Tableau N°3.34 : Le niveau de réduction des coûts en matière Dioxyde de titane

	Profilé blanc
Libellé	Montant (DA)
L'ancien coût de dioxyde de titane importé	271.86
Le nouveau coût de dioxyde de titane importé	206.61
Le montant réduit	65.25

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Détails de calcul :

Le nouveau coût de résine de pvc importé = L'ancien coût x (1-24%)

Le montant réduit = L'ancien coût - Le nouveau coût

D'après le tableau, on peut remarquer que pour le prix proposé par le fournisseur turc a contribué significativement à la réduction du coût de cette matière première. Pour les profilés blancs, cela s'est traduit par une réduction de **65.25 DA**, soit une diminution de **4.2%** du coût de revient global de profilé blanc (soit $(65.25/1539.09) \times 100 = 4.2\%$).

En se basant sur ce qui a été mentionné précédemment, il est possible de résumer le montant des réductions qui pouvant être réalisées sur les différents matières première du coût de production du profilé blanc et coloré, en élaborant le tableau suivant :

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Tableau N°3.35 : la réduction globale sur le coût de revient des profilés

	Profilé blanc	Profilé coloré
Libellé	Montant (DA)	Montant (DA)
Résine de PVC	129.49	172.65
Dioxyde de titane	65.25	-
Réduction globale	194.74	172.65

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

En utilisant le tableau ci-dessus, nous constatons qu'en appliquant l'analyse des composants, une réduction de coût significative par unité produite a été réalisée tout en maintenant la qualité du produit. L'écart entre le coût cible et le coût réel a été traité, de sorte qu'un écart positif a été atteint, c'est-à-dire que le total des réductions réalisées, soit **194.74 DA** pour une unité produite de profilé blanc, et **172.65 DA** pour un unité produite de profilé coloré, dépasse l'écart de coût (qui était **118.84 DA** d'écart pour le profilé blanc, et **99.75 DA** d'écart pour le profilé coloré) par **75.9 DA** par unité produite de profilé blanc et de **72.9 DA** par unité produite de profilé coloré.

Le pourcentage de réduction globale du coût de revient des profilés peut être illustré dans le tableau suivant :

Tableau N°3.36 : Pourcentage de la réduction globale du coût réalisé par rapport à l'objectif des profilés.

Libellé	Profilé blanc	Profilé coloré
Coût de revient réel	1539.09	1935,15
Coût de revient cible	1420.25	1835.4
L'écart	118.84	99.75
Réduction globale	194.74	172.65
Le pourcentage de réduction	163.86%	173.08%

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Détails de calcul :

Le pourcentage de réduction = Réduction globale / l'écart x 100

En se référant au tableau ci-dessus, on constate que le pourcentage de la réduction réalisée par rapport à l'objectif est de **163.86%** pour le profilé blanc et **173.08%** pour le profilé

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

coloré. Le total de la réduction réalisée dans le coût des deux produits sont successivement **194.74 DA** et **172.65DA** par barre, soit une réduction de **12.6%** et **9%** respectivement par rapport au coût de revient réel des deux produits, ce qui est considéré comme une réduction significative sans affecter la qualité des produits. Cela montre que l'application de la méthode du target costing, et à l'aide de la méthode d'analyse de la valeur contribue efficacement à la réduction du coût de revient du produit de l'entreprise AFRILINE, et donc qu'elle est un moyen d'aider à atteindre le coût cible tout en maintenant la qualité de produit.

Dans la suite, nous allons illustrer cet impact sur la réduction des coûts, qui se traduit par une diminution significative du coût de revient global des deux produits, comme exposé dans le tableau suivant :

Tableau N°3.37: le coûts des composants du prix de revient après les procédures de réduction des coûts

	Profilé blanc	Profilé coloré
Libellé	Montant (DA)	Montant (DA)
MATIÈRE PREMIÈRE		
Résine de PVC	517.98	690.62
Carbonate de calcium	90	55.37
Stabilisant	142.01	-
Stabilisant 1	-	50.52
Stabilisant 2	-	124.86
Modifiant choc	105	57.03
Polythène chloré	113.86	79.48
Wax	67.37	5.73
Dioxyde de titane	206.61	-
CHARGE DIRECT		
MOD	7.15	55.68
CHARGES INDIRECTES		
MOI	1.30	11.15
Électricité	13.42	115.10
Eau	0.38	3.24
Location	2.57	22.06
Téléphonie	0.51	4.34
Transport de personnel	2.83	24.26
Amortissement	51.46	441.34
Coût de production joints	10.38	10.38
Coût de production	1333.1	1751.25
Autres approvisionnement		
Emballage	11.25	11.25
Coût de revient	1344.35	1762.5

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

3.4 Évaluation de la performance des produits

Après avoir appliqué la méthode du target costing avec les procédures de réduction des coûts, il est essentiel de vérifier l'impact de cette méthode sur les indicateurs de performance. En effet, la réduction des coûts ne doit pas se faire au détriment de la qualité, de la satisfaction des clients et de la rentabilité de l'entreprise. C'est pourquoi il est important de mesurer les résultats obtenus grâce à cette méthode et de les comparer aux objectifs fixés. Dans ce contexte, le tableau ci-dessous présente l'impact de l'utilisation de la méthode des coûts cible et le résultat sur les principaux indicateurs de performance des deux produits profilé blanc et coloré.

On fait les calculs nécessaires sur la période du premier trimestre de 2023, on suppose que l'entreprise a vendu la même quantité qu'avant qui est 221 566 unités pour les profilés blancs (Tableau N°3.26) 8000 unités produite pour les profilés colorés (Tableau N°3.27).

Tableau N°3.38 : comparaison entre les indicateurs de la performance de profilé blanc

Indicateurs	Formule	Ancien calcul (DA)	Nouveau calcul (DA)	Écart
Coût par unité	Coût total de production / N° Unités produites	$\frac{338\,457\,574.6}{221\,566}$ = 1527.57	$\frac{295\,369\,634.6}{221\,566}$ =1333.1	-194.74
Marge bénéficiaire	$\frac{(\text{Prix de vente} - \text{Coût de revient})}{\text{Prix de vente}} \times 100$	$\frac{2060 - 1539.09}{2060} \times 100$ = 25%	$\frac{2185 - 1333.1}{2185} \times 100$ =39%	14%
Seuil de profitabilité en valeur	Coût fixes / taux de marge sur coûts variable	$\frac{14\,666\,838.81}{30\%}$ =49 611 514.21	$\frac{14\,666\,838.81}{56\%}$ =26 421 962.55	-23189551.66
SP en valeur / unité	SP en valeur / quantité vendue	$\frac{49\,611\,514.21}{221\,566}$ = 224	$\frac{26\,421\,962.55}{221\,566}$ = 119	-105
SP en volume	SP en valeur / prix de vente unitaire	$\frac{49\,611\,514.21}{2342}$ =24 083	$\frac{26\,421\,962.55}{2823.68}$ =12 092	-11 991

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Commentaire :

Le premier indicateur est le coût par unité, qui mesure le coût total de production par unité produite. On observe une baisse significative du coût par unité avec l'application des procédures de réduction des coûts avec la nouvelle méthode target costing, passant de **1527.57 DA** à **1333.1 DA**. Cela signifie que la nouvelle méthode permet de réduire les coûts de production par unité, ce qui peut potentiellement augmenter la rentabilité de produit. L'écart entre les deux méthodes est de **-194.74**.

Le deuxième indicateur est la marge bénéficiaire, qui mesure le pourcentage de bénéfice réalisé sur chaque unité vendue. On observe une amélioration significative de la marge bénéficiaire avec la nouvelle méthode, passant de **25%** à **39%**. Cela signifie que la nouvelle méthode permet de réaliser des bénéfices plus importants par rapport aux coûts de production. L'écart entre les deux méthodes est de **14%**.

Le troisième indicateur est le seuil de rentabilité en valeur. C'est-à-dire que le chiffre d'affaires minimum que doit faire l'entreprise pour pouvoir générer des bénéfices, ce seuil passe de **49 611 514.21 DA** à **26 421 962.55 DA** avec la nouvelle méthode, soit une réduction de **23 189 551.66 DA**. Cela signifie que l'entreprise peut commencer à générer des bénéfices plus vite grâce à la méthode target costing (soit seulement à **119 DA** par unité) qui a permis de réduire le seuil de rentabilité de **105 DA** pour chaque unité vendue par rapport à l'ancienne méthode, ce qui peut améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Le dernier indicateur est le seuil de rentabilité en volume. Avant l'application de la méthode target costing, le seuil de rentabilité en volume était de **24 083 unités**, tandis qu'après l'application de la méthode, il a été réduit à **12 092 unités**, soit une réduction de **11 991 unités**. Cela signifie que l'entreprise peut générer des bénéfices qu'avec **12 092 unités** vendues. La méthode des coûts cibles a permis de réduire la quantité de produits nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité, ce qui peut également améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Tableau N°3.39 : comparaison entre les indicateurs de la performance de profilé coloré

Indicateurs	Formule	Ancien calcul (DA)	Nouveau calcul (DA)	Écart
Coût par unité	Coût total de production / N° Unités produites	$\frac{15\,391\,200}{8000} = 1923.9$	$\frac{14\,010\,000}{8000} = 1751.25$	-172.38
Marge bénéficiaire	(Prix de vente - Coût de revient) / Prix de vente X 100	$\frac{2593.10 - 1923.63}{2593.10} \times 100 = 25\%$	$\frac{2823.68 - 1762.5}{2823.68} \times 100 = 37.6\%$	12.6%
Seuil de profitabilité en valeur	(Coût fixes / taux de marge sur coûts variable)	$\frac{44\,495\,218.11}{48\%} = 9\,387\,194.44$	$\frac{44\,495\,218.11}{58\%} = 7\,716\,275.88$	1670918.56
SP en valeur / unité	SP en valeur / quantité vendue	$\frac{9\,387\,194.44}{8000} = 1\,173$	$\frac{7\,716\,275.88}{8000} = 965$	-208
Seuil de profitabilité en volume	SP en valeur / prix de vente unitaire	$\frac{9\,387\,194.44}{2593.10} = 3\,620$	$\frac{7\,716\,275.88}{2823.68} = 2732$	-888

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats obtenus

Commentaire :

Le premier indicateur, le coût par unité, montre que l'application des procédures de réduction des coûts avec la nouvelle méthode target costing, permet de réduire le coût de production unitaire de **172.38 DA**. Cela peut s'expliquer par la nature de la méthode des coûts cible, qui vise à déterminer les coûts optimaux pour chaque étape du processus de production.

Le deuxième indicateur, la marge bénéficiaire, montre une amélioration significative de **12.6%**, passe de **25%** à **37.6%** de marge bénéficiaire. Cela signifie que la nouvelle méthode de calcul des coûts permet à l'entreprise de réaliser une marge bénéficiaire plus élevée pour chaque produit vendu. Cette amélioration peut être attribuée à une meilleure maîtrise des coûts et à une meilleure compréhension des processus de production.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Le troisième indicateur est le seuil de rentabilité en valeur. C'est-à-dire le chiffre d'affaires minimum que doit être réaliser pour pouvoir générer des bénéfices, ce seuil passe de **9 387 194.44 DA** à **7 716 275.88 DA** avec la nouvelle méthode, soit une réduction de **1 670 918,56 DA**. Cela signifie que l'entreprise peut commencer à générer des bénéfices plus vite grâce à la méthode target costing (à seulement **965 DA** par unité) qui a permis de réduire le seuil de rentabilité, ce qui peut améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Le dernier indicateur est le seuil de rentabilité en volume. Avant l'application de la méthode target costing, le seuil de rentabilité en volume était de **3620** unités, tandis qu'après l'application de la méthode, il a été réduit à **2732** unités, soit une réduction de **888** unités. Cela signifie que l'entreprise peut générer des bénéfices qu'avec **2732** unités vendues. La méthode target costing a permis de réduire la quantité de produits nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité, ce qui peut également améliorer la rentabilité de l'entreprise.

En conclusion, les deux tableaux montrent que la nouvelle méthode de calcul des coûts cible permet d'améliorer la rentabilité et la viabilité financière de l'entreprise en réduisant les coûts de production, en augmentant la marge bénéficiaire et en diminuant le seuil de rentabilité. Ces résultats suggèrent que la nouvelle méthode de calcul des coûts cible est plus efficace que l'ancienne méthode de calcul des coûts pour l'entreprise AFRILINE.

3.5 Analyse comparative

Le tableau qui suit, représente un état comparatif entre les différents résultats en utilisant la méthode traditionnelle de calcul des coûts de l'entreprise AFRILINE, et en appliquant la méthode TARGET COSTING (TC)

Tableau N°3.40 : État comparatif des résultats obtenus

Libellé	La méthode traditionnel		La méthode TC	
	Profilé blanc	Profilé coloré	Profilé blanc	Profilé coloré
CA (DA)	456 425 960	20 744 800	484 121 710	22 589 440
Quantité vendus	221 566	8000	221 566	8000
Prix de vente	2060 DA	2593.10 DA	2185 DA	2823.68 DA
Coût de revient unitaire	1539.09 DA	1935.15 DA	1344.35 DA	1762.5 DA
Marge brut (DA)	520.91	657.85	840.42	1061.18

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Coût MP résine de PVC	647.74 DA	863.27 DA	517.98 DA	690.62 DA
Coût MP dioxyde de titane	271.86 DA	-	206.61 DA	-
Coût par unité	1527.84 DA	1923.9DA	1333.1DA	1751.25 DA
Indicateur marge bénéficiaire	25%	25%	39%	37.6%
Indicateur SP en valeur (DA)	49 611 514.21	9 387 194.44	26 421 962.55	7716275.88
Indicateur SP en valeur par unité	224 DA	1173 DA	119 DA	965 DA
Indicateur SP en volume	24 083 Unité	3620 Unité	12 092 Unité	2732 Unité

Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats obtenus

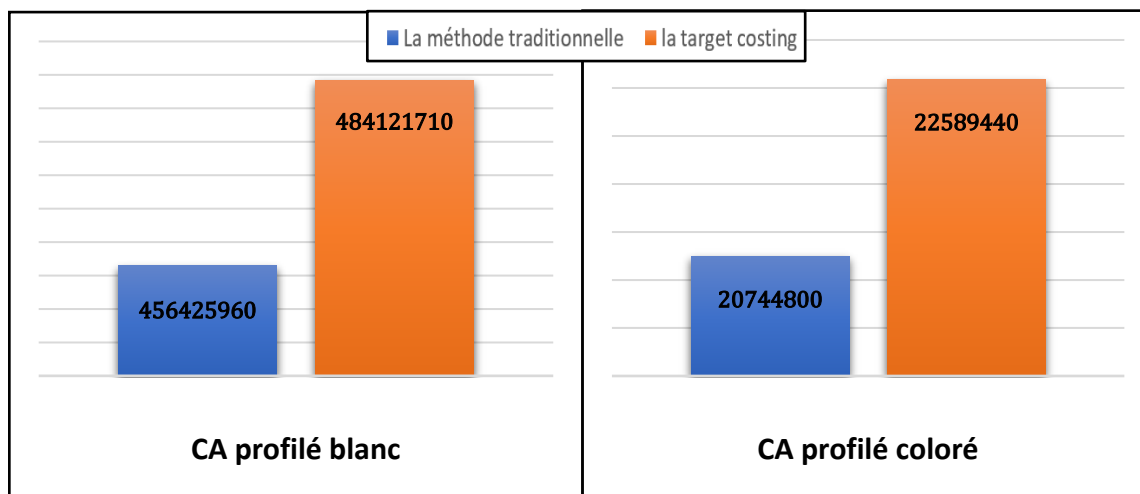
D'après le tableau fourni, il est possible d'établir une analyse comparative entre les résultats obtenus par l'entreprise AFRILLINE en utilisant la méthode traditionnelle de calcul des coûts et ceux obtenus en utilisant la méthode du Target Costing, si on considère que l'entreprise a vendu la même quantité pour les deux types de produits.

Au niveau de réduction des coûts, on peut remarquer :

Tout d'abord, en ce qui concerne le chiffre d'affaires, on observe une augmentation notable avec l'application de la méthode target costing par rapport à la méthode traditionnelle. Pour la même quantité vendue de profilé blanc de **221 566 unités**, le chiffre d'affaires passe de **456 425 960 DA** à **484 121 710 DA**, tandis que pour 8000 unités vendus de profilé coloré, il augmente de **20 744 800 DA** à **22 589 440 DA**. Cette amélioration du chiffre d'affaires suggère une meilleure performance commerciale avec la méthode target costing. L'analyse graphique ci-dessous mettra en évidence de manière concise la variation du chiffre d'affaires, offrant ainsi une représentation visuelle claire des résultats obtenus :

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Figure N°3.3 : Variation de chiffre d'affaires des deux produits



Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats obtenus

Ensuite, une différence significative se manifeste au niveau des prix de vente. L'utilisation de la nouvelle méthode a également permis à l'entreprise de fixer un prix de vente compétitif pour ses produits, tout en maintenant une marge supérieure. L'entreprise a pu fixer un prix de vente de **2 185 DA** pour le profilé blanc, tandis qu'il était précédemment de seulement **2 060 DA**. De même, le prix de vente du profilé coloré a été augmenté de **2 593,10 DA** à **2 823,68 DA**. Cette augmentation suggère que la méthode du target costing permet une meilleure étude de marché, une meilleure valorisation des produits et une perception accrue de leur valeur par les clients.

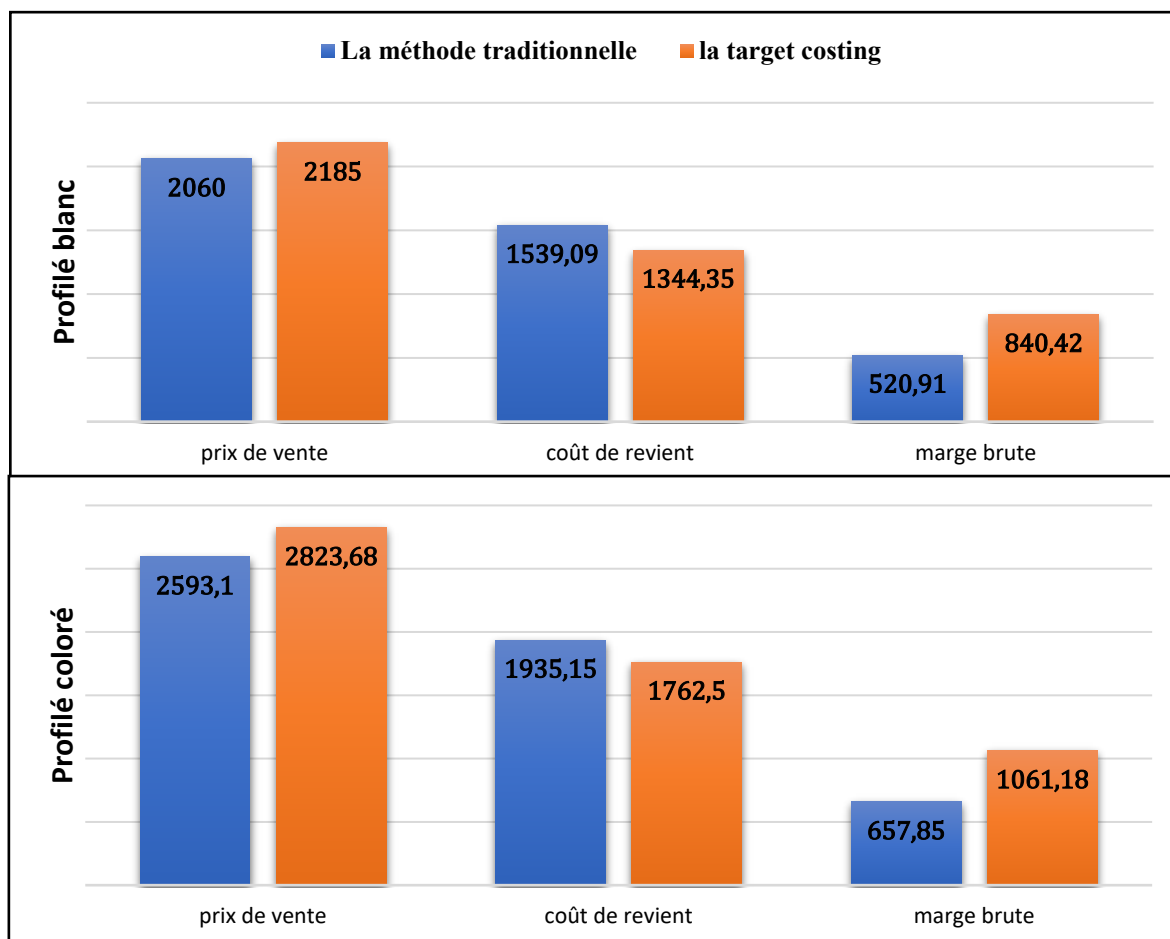
En ce qui concerne les coûts de revient unitaire, on constate une nette diminution avec l'application de la méthode target costing. Le coût de revient unitaire du profilé blanc diminue de **1 539,09 DA** à **1 344,35 DA**, tandis que pour le profilé coloré, il passe de **1 935,15 DA** à **1 762,5 DA**. Cette réduction significative des coûts de revient unitaires suggère une amélioration de l'efficacité opérationnelle et une meilleure maîtrise des coûts grâce à la méthode target costing.

Avec l'augmentation des prix de vente et la diminution significative des coûts de revient, la marge bénéficiaire connaît également une amélioration considérable grâce à la méthode target costing. La marge pour le profilé blanc passe de **520,91 DA** à **840,42 DA**, tandis que pour le profilé coloré, elle augmente de **657,85 DA** à **1 061,18 DA**. Cette augmentation de la marge bénéficiaire souligne la rentabilité accrue obtenue grâce à la méthode, et témoigne ainsi de l'efficacité de cette méthode dans la maximisation des profits.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Le représentation graphique ci-dessous résume de manière concise la variation du prix de vente, du coût de revient et de la marge brute, offrant ainsi une visualisation claire des résultats obtenus pour les deux produits.

Figure N°3.4 : Variation du prix de vente, du coût de revient et de la marge brute

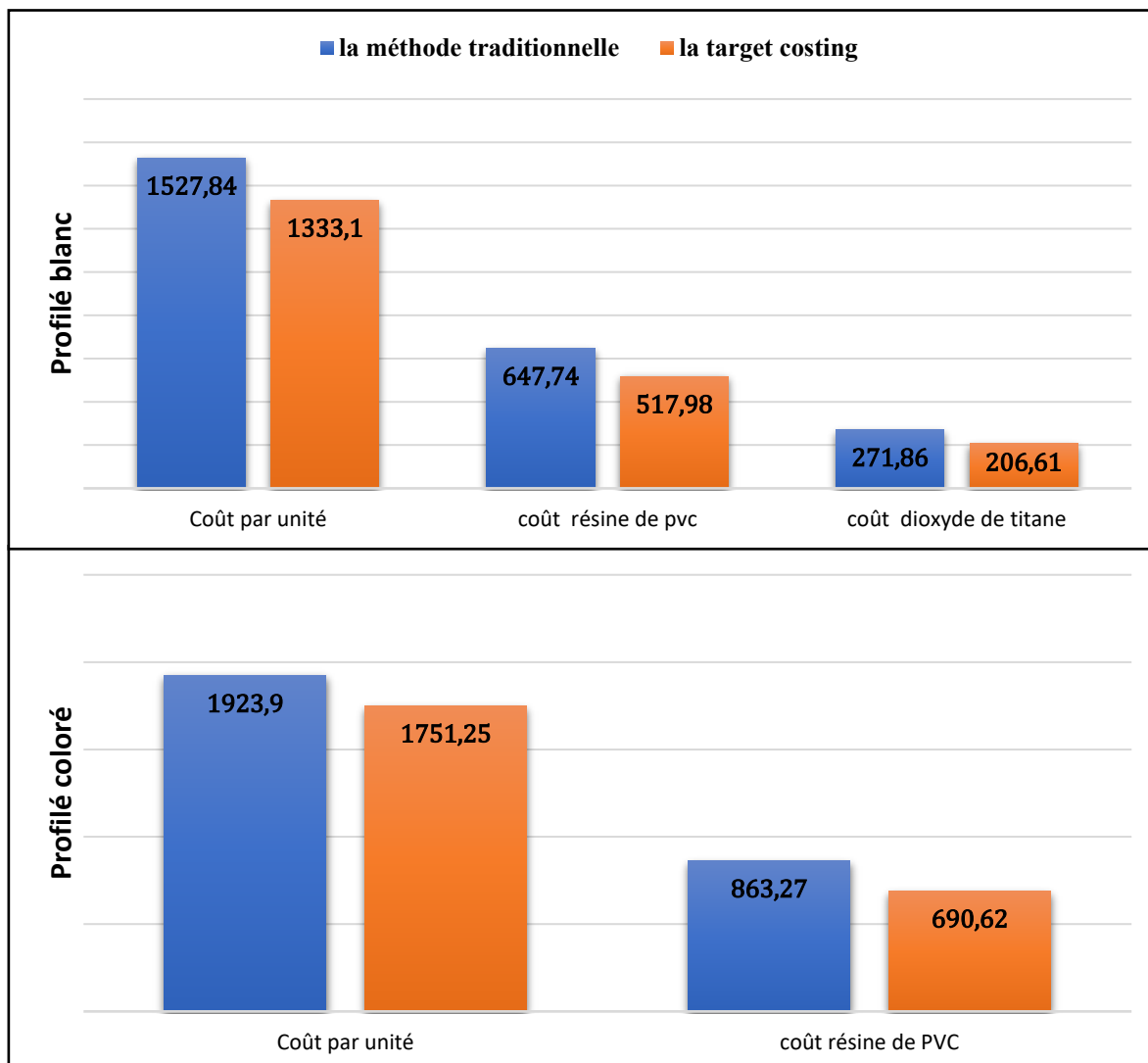


Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats obtenus

En ce qui concerne les coûts des matières premières, des différences notables apparaissent entre la méthode traditionnelle et la méthode target costing. Pour le profilé blanc, le coût de la résine de PVC est de **647,74 DA** avec la méthode traditionnelle, tandis qu'avec la nouvelle méthode, il diminue à **517,98 DA**. De plus, le coût du dioxyde de titane a également diminué de **271,86 DA** à **206,61 DA**. De même, pour le profilé en PVC, le coût de la résine de PVC a été réduit de **863,27 DA** à **690,62 DA**. Ces variations indiquent que grâce au target costing et son outil de soutien qui est l'analyse de la valeur, l'entreprise peut identifier rapidement les matières premières qui nécessitent une gestion plus efficace des coûts. Ainsi, pour une analyse plus claire, le graphe ci-dessous présentent les variations du coût par unité et des coûts de MP pour les deux produits.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Figure N°3.5 : variation du coût par unité et des coûts de MP



Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats obtenus

Au niveau de l'amélioration de la performance des produits, on peut remarquer :

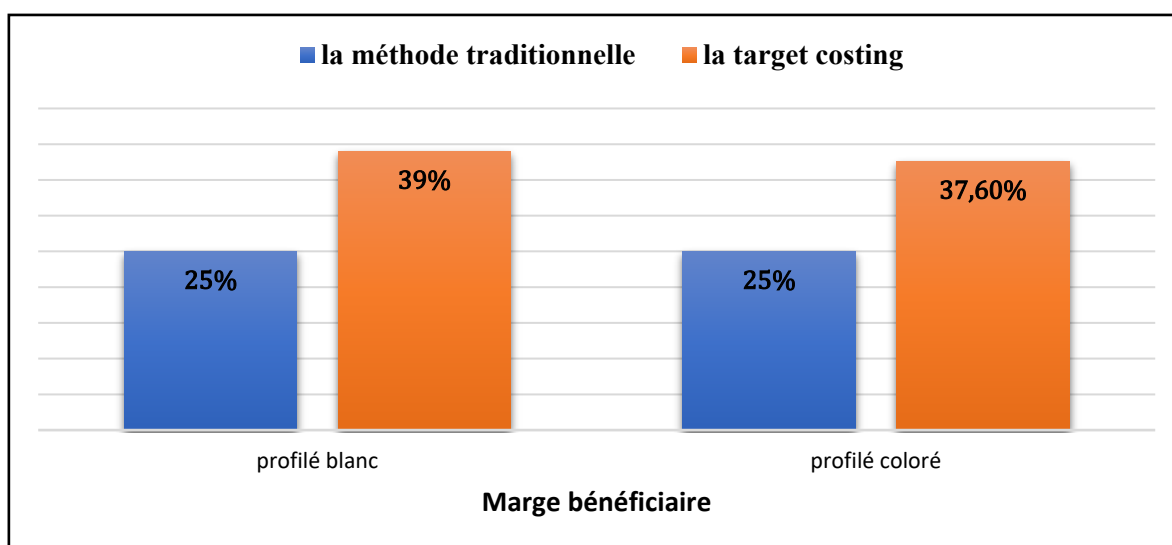
Premièrement, tel qu'indiqué dans le **tableau N°3.40** et illustré par la **figure N°3.3**. La méthode du Target Costing a permis à l'entreprise de réduire de manière significative le coût par unité de ses produits. L'indicateur pour le profilé blanc est passé de **1527,84 DA** avec la méthode traditionnelle à **1333,33 DA** avec la méthode du target costing. De même, pour le profilé coloré, le coût de production unitaire est passé de **1923,86 DA** à **1751,25 DA** respectivement. Cette amélioration s'explique par le fait que la méthode du target costing, avec l'utilisation de l'analyse fonctionnelle des composants, permet à l'entreprise de se concentrer sur les coûts des matières premières, en identifiant les composants dont le coût peut avoir une

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

importance relative significative sur le coût de revient du produit. En optimisant ensuite ces composants de production, l'entreprise parvient à atteindre le meilleur coût de revient possible.

Enfin, l'application de la méthode du target costing a également eu un impact positif sur la marge bénéficiaire des deux produits, qui a été augmenté jusqu'à **39%** pour le profilé blanc et **37.6%** pour le profilé coloré.

Figure3.6 : Variation du pourcentage de la marge bénéficiaire des deux produits

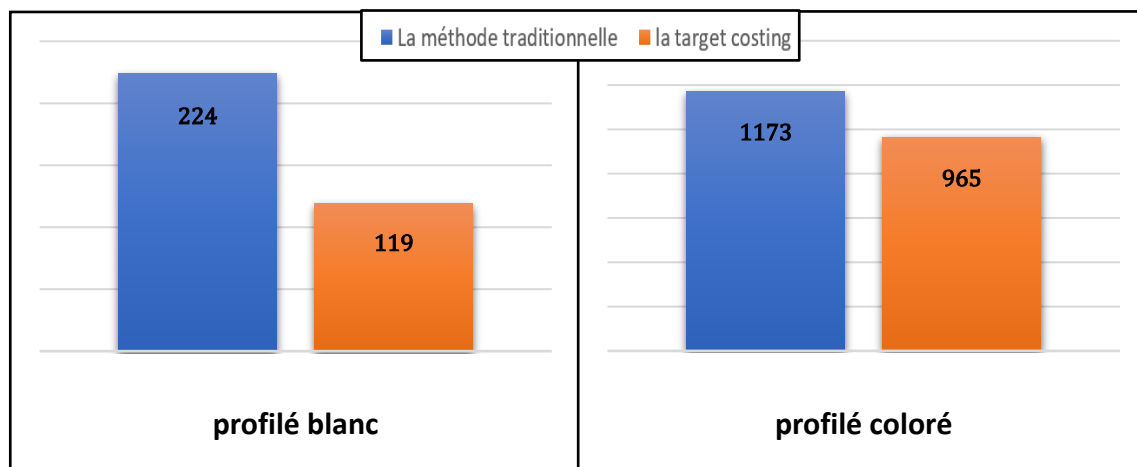


Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats obtenus

De même, la méthode du target costing a eu un impact positif sur les indicateurs de seuil de rentabilité de l'entreprise. Elle a permis de réduire à la fois le seuil de rentabilité en valeur et en volume pour les deux types de profilés. Ainsi, l'entreprise peut couvrir ses coûts plus rapidement et commencer à générer des bénéfices plus tôt par rapport à la méthode traditionnelle. Pour le profilé blanc, le seuil de rentabilité est atteint avec seulement **119 DA** par unité et seulement **12 092 unités** vendues. Pour le profilé coloré, le seuil de rentabilité est atteint avec seulement **965 DA** et **2 732 unités** vendues. Ce qui est illustré dans la représentation graphique suivante :

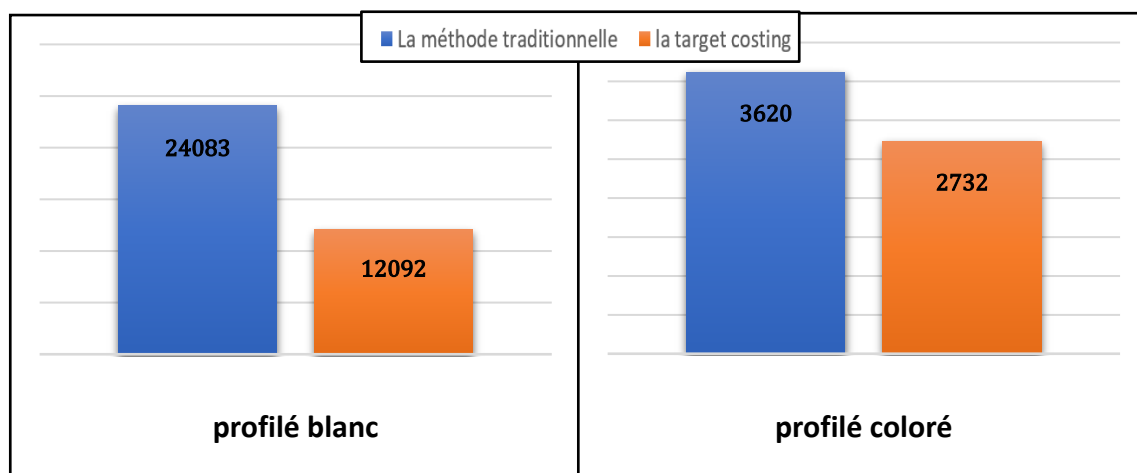
Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Figure N°3.7 : Variation de SP en valeur/unité



Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats obtenus

Figure N°3.8 : Variation de SP en volume



Source : Réalisé par l'étudiante à partir des résultats obtenus

Cela s'explique par le fait que la méthode du Target Costing permet à l'entreprise de concevoir des produits qui sont rentables, en utilisant une approche orientée vers les coûts pour optimiser la conception et le processus de production. Cela permet à l'entreprise d'atteindre un seuil de rentabilité plus rapidement et de générer plus de bénéfices à long terme.

En conclusion, l'application de la méthode du Target Costing sur l'entreprise AFRILLINE a permis d'optimiser et de réduire les coûts de production et de revient, en fixant des prix de vente plus compétitifs tout en maintenant une marge bénéficiaire plus élevée, et en diminuant le seuil de rentabilité en valeur et en volume. Cela démontre que la méthode du Target Costing est une approche efficace pour atteindre des objectifs de coûts, tout en maintenant une qualité de produit élevée et en répondant aux besoins des clients.

Chapitre III : la mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE

Il convient cependant de souligner que l'utilisation de la méthode target costing nécessite une analyse rigoureuse des coûts et de la demande du marché, ainsi qu'une collaboration étroite entre les équipes de production. Cela peut prendre plus de temps et de ressources que la méthode traditionnelle de calcul des coûts, mais les avantages à long terme peuvent être significatifs.

En somme, nous avons démontré que la méthode du Target Costing est une approche efficace pour améliorer la rentabilité et la compétitivité de ses produits. Les entreprises qui cherchent à optimiser leurs coûts tout en maintenant une qualité de produit élevée, devraient donc considérer l'utilisation de cette méthode pour atteindre leurs objectifs de coûts et de bénéfices à long terme.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Dans le contexte de l'évolution rapide des champs de production et de l'expansion des entreprises, les méthodes traditionnelles de calcul des coûts sont souvent insuffisantes pour suivre ce développement et fournir des outils de suivi efficaces pour les coûts, le comportement de la production et les niveaux de performance. De plus, les coûts excessifs peuvent avoir un impact direct sur les prix et la qualité des produits, entraînant une baisse de la position sur le marché de l'entreprise.

La méthode target costing se présente ainsi comme une alternative aux méthodes traditionnelles de réduction des coûts à des stades plus avancés du processus de production. Cette méthode permet de choisir les produits souhaités à produire, avec une image claire du prix et du marché où ils seront vendus. Elle repose sur l'étude du marché en fonction des exigences des clients, des concurrents et d'autres facteurs. Ensuite, l'entreprise peut déterminer la marge de profit souhaitée pour ce produit, avant de fixer le coût cible qui doit être atteint pour produire ce produit.

Dans le cadre de cette étude, nous avons mené notre recherche sur le thème « *L'apport de la méthode TARGET COSTING dans la réduction des coûts et l'amélioration de la performance des produits* ». Auprès de l'entreprise industrielle AFRILINE.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude sur les produits existants dans cette entreprise, en appliquant la méthode target costing avec l'analyse de la valeur pour réduire les coûts et améliorer la performances des produits. Cette étude a permis d'identifier les coûts les plus élevés et les possibilités d'optimisation, tout en maintenant un niveau de qualité élevé pour les produits afin de les comparer avec la méthode traditionnelle de calcul des coûts.

Afin d'atteindre cet objectif, la problématique suivante a été le socle de cette étude : « **Comment la méthode TARGET COSTING peut-elle aider une entreprise industrielle à réduire les coûts et à améliorer les performances de ses produits de manière efficace ?** ».

Afin de répondre à notre problématique, nous avons mis en place la méthode du target costing sur deux produits de l'entreprise AFRILINE en établissant une analyse détaillée et calculer leur coût cible. Nous avons ensuite évalué l'écart entre ce coût cible et le coût réel, puis nous avons appliqué une démarche d'analyse de la valeur pour réduire cet écart et améliorer la performance de ces deux produits. Cette démarche a conduit à l'obtention des résultats suivants :

CONCLUSION GÉNÉRALE

- Avec les nouvelles données de l'environnement économique le cycle de vie des produits a considérablement changé, devenant plus court. Les prix des produits sont maintenant déterminés à partir des prix de marché, ce qui a conduit à un passage de la couverture des coûts par les prix (absorption de l'augmentation des coûts par l'augmentation des prix) à une situation où le prix impose le coût.
- Toutes ces nouvelles données ont rendu les systèmes de coûts traditionnels inadaptés et ont nécessité le développement de nouveaux systèmes de coûts modernes qui mettent l'accent sur la collecte et l'enregistrement d'informations financières et non financières, quantitatives et qualitatives, sur les variables compétitives qui se concentre sur la gestion des coûts. Ces changements imposent la nécessité de développer des systèmes de comptabilité de gestion qui permettent de comprendre et de réduire les coûts.

Ces deux constats nous permettent de confirmer la première hypothèse de notre recherche, selon laquelle les systèmes de coûts traditionnels ne sont pas en mesure de capturer de manière précise les coûts qui ont un impact significatif sur la réduction des coûts.

- L'approche du target costing va au-delà d'une simple technique de calcul des coûts. Il s'agit d'un système intégré de gestion stratégique des coûts et des profits qui vise à déterminer un coût cible. Une fois le coût cible établi, des décisions de gestion des coûts et de réduction des coûts sont pris pour absorber l'écart entre le coût réel et le coût cible du produit.
- La nouvelle méthode prend en compte l'amélioration de la performance des produits existants en réduisant leurs coûts et à renforcer la compétitivité des produits, ce qui peut considérablement affecter les indicateurs de performance de ces produits. La méthode peut inciter les entreprises à revoir leur processus de production, ou encore à simplifier la conception du produit pour économiser sur les composants et les coûts de fabrication de produit.
- La mise en œuvre du target costing, avec l'outil d'analyse de la valeur (par l'analyse des composants) dans l'entreprise AFRILINE a contribué efficacement à la réduction des coûts des deux produits étudiés. Pour le profilé blanc, l'écart entre le coût réel et le coût cible a été déminué de manière significative atteignant de **163,86 %**, ce qui correspond à une réduction de coût de **75,9 DA** par unité produite. Au total, la réduction du coût de revient s'élevant **194,74 DA**, soit une réduction de **12,6 %** par rapport aux calculs traditionnels des coûts.

CONCLUSION GÉNÉRALE

- Pour le profilé coloré, l'écart entre le coût réel et le coût cible a été réduit de **73,08 %**, ce qui correspond à une réduction de coût de **72,9 DA** par unité produite. Au total, la réduction du coût de revient atteignant **172,65 DA**, soit une réduction de **9 %** par rapport aux calculs traditionnels des coûts. Cette réduction est très significative car elle a un impact direct sur le prix final de vente du produit, tout en maintenant sa qualité.
- L'utilisation du target costing a significativement amélioré la performance des produits. Pour le profilé blanc l'indicateur 'coût par unité' a été réduit de **194,74 DA**, soit une réduction de **12,6%** par rapport aux calculs traditionnels, passant de **1527,84 DA** à **1333,1DA** par unité. Cette réduction a eu un impact direct sur 'la marge bénéficiaire', qui est passée de **25%** à **39%**, soit une amélioration de **14%**. De plus, 'le seuil de rentabilité par unité' en valeur a diminué de **224 DA** pour atteindre **119 DA** par unité. Le seuil de rentabilité en volume a également été réduit de **11 991 unités** pour atteindre **12 092 unités**. Cela signifie que l'entreprise peut désormais atteindre le seuil de rentabilité avec un volume de vente inférieur, ce qui est un signe positif pour sa performance.
- Pour le profilé coloré l'indicateur 'coût par unité' a été réduit de **172.65 DA**, passant à **1751,25 DA**. Ce qui a eu un impact direct sur 'la marge bénéficiaire' qui est passée de **25%** à **37.6%**, soit une amélioration de **12.6%**. En outre, 'le seuil de rentabilité par unité' en valeur a été réduit de **208 DA** pour atteindre **965 DA**. Le seuil de rentabilité en volume a également été réduit de **888 unités** pour atteindre **2732 unités**.
- En fin de compte, ces résultats montrent que l'application de la méthode du target costing a permis à l'entreprise AFRILINE de réduire ses coûts, d'améliorer sa rentabilité et de se positionner plus avantageusement sur le marché.

Ces derniers résultats nous permettent de confirmer notre deuxième hypothèse qui suppose que la méthode target costing à l'aide d'un outil de soutien, qui est l'analyse de la valeur dans notre cas, peut maintenir la qualité de produits tout en réduisant les coûts et améliorant leur performance.

En somme, la finalisation de ce modeste mémoire n'a pas été simple à réaliser. Au cours de notre recherche, nous avons rencontré un problème majeur lié au manque d'ouvrages et de publications sur le target costing, ce qui a rendu la collecte d'informations difficile. Néanmoins, notre recherche nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie de l'apport de cette méthode ainsi que de son importance. Bien que celle-ci n'ait pas été abordée durant notre cursus universitaire.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Même si cette étude a permis de mettre en lumière l'importance de la méthode target costing dans la réduction des coûts et l'amélioration de la performance des produits, il serait intéressant de l'approfondir en explorant de nouvelles perspectives de recherche telle que :

- L'impact du target costing sur la satisfaction des clients et son apport aux entreprises dans la compréhension des besoins de ses derniers.
- L'utilisation du target costing dans les chaînes d'approvisionnement afin de comprendre comment les entreprises pourraient collaborer avec les fournisseurs pour atteindre des objectifs de coûts et de performances ambitieux.
- L'intégration de la méthode du target costing à d'autres secteurs d'activité, tels que les services ou la santé, pour identifier les différences et les similitudes avec le secteur industriel.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrage :

- 1- AUGÉ (B), NARO (G), VERNHET(A), Mini manuel de comptabilité de gestion, DUNOD, Paris,2013
- 2- Beitone. A, Dollo. C, Guidoni. JP, Legardez. A : « dictionnaire des sciences économique », Armand colin éditeur, paris, 1991, page 270.
- 3- COHEN(Elie), Dictionnaire de gestion, Casbah éditions, Alger, 1998
- 4- COOPER (Robin), SLAGMULDER (Regine), « Factors Influencing The Target Costing Process : Lessons From Japanese Practice », February 25, 1997
- 5- De Rongé (Yves), Comptabilité De Gestion, 3ème édition BOECK, Bruxelles, 2013
- 6- DJERBI (Zouhair), DURAND (Xavier), KUSZLA (Catherine), CONTROLE DE GESTION, DUNOD, 2014
- 7- GRANDGUILLOT (Béatrice) et GRANDGUILLOT (Francis), La comptabilité de gestion, GUALINO éditeur, Lextenso éditions 2018
- 8- HORNEGREN (Tomas Charles), Comptabilité analytique de gestion, Traduit par Anacleto J.Fernandez, Les éditions HRW It, Montréal,Québec, Canada, 1987
- 9- JACQUOT (Thierry), MILKOFF(Richard), comptabilité de gestion, DAREIOS, 2e éditions 2007-2011
- 10- LANGLOIS (Georges), BONNIER (Carole), BRINGER (Michel), CONTROLE DE GESTION, Édition FOUCHER, Vanves 2005, BERTI Édition, Alger
- 11- LOCHARD (Jean), La comptabilité analytique ou la comptabilité de responsabilité, édition d'Organisation, Paris, 1998
- 12- LORINO (Philippe), « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les éditions d'Organisation, Paris, 1998, p.18
- 13- M.BRAGG (Steven), cost reduction analysis : tools and strategies, 2010, by John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- 14- MARTINET (A-C), SILEM (A), DENIS (J-P), Lexique de gestion et de management, 9e édition DUNOD, Paris, 2016
- 15- RAIMBAULT (Guy), Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, édition Chihab Eyrolles, Alger, 2ème édition, 1996
- 16- RECROIX. P : « DCG 6-finance d'entreprise : 32 fiches de cours pour acquérir les connaissances nécessaires », Gualino, Ed 7, 2017
- 17- SAVALL (Henri), ZARDET(Véronique), Maîtriser les coûts et performances cachés, édition ECONOMICA, 6ème édition, Paris, 2015

BIBLIOGRAPHIE

- 18- T. ULRICH (Karl), et D. EPPINGER (Steven), Product design and development, MC Graw Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, 2016
- 19- TANSINARI (Robert), 100 questions pour apprendre et agir, création AFNOR éditions, 2012

Article

- 1- FEIL (Patrick), YOON (Keun-Hyo, Kim (Il-Woon), “Japanese Target Costing : Historical Perspective” in International Journal of Cost Management, spring 2004
- 2- MEYSSONNIER François, “ Le Target Costing : Un Etat De L’Art”, dans Finance Contrôle Stratégie, Volume N°4, Décembre 2001, P.120.
- 3- S. Ansari, J. Bell, and CAM-I Target cost Cor Group, Target Cost Core Group, Target Costing : The Next Frontier in Strategic Cost Management, Consortium for Advanced Manufacturing International, 1997

Thèse et mémoire

- 1- BOURICHE (Mhenni), Les politique de réduction des coûts, Thèse de Doctorat, Université de Batna 1, Algérie, 2019
- 2- KWAH (Discole Ganye,) “Target Costing In Swedish Firms- Fiction, fact or fact ? An Empirical Study of some Swedish firms”, International Management, Masters Thesis Number 2004 :24, Göteborg University, 2004.
- 3- Mounir mahmoud salem, mouhasabat el takalif : el mabadâ el ilmiâ wa el amaliâ , dar el nahda el arabia , el kahira , 2000
- 4- RADI (Mohammed Sami), mabadi muhasabat altakalif, al-dar aldjamia al-ibrahimia, Alexandria, Egypt, 2003.

Autres documents

- 1- CHADLIA (Amel), support de cours de Module : « Pilotage de la performance », 5ème année audit et contrôle de gestion, ESGEN, Kolea, année universitaire 2022-2023
- 2- Support de cours de comptabilité générale, École des hautes études commerciale, Kolea, 2018.

Séminaire

- 1- Launois (R), Typologie des coûts en comptabilité analytique, Document discuté durant les Travaux de l’Atelier n° 6, 1995- Modérateurs F. Fagnani (CEMKA) & B. Genesté,

Site internet

- 1- <https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/ratio-de-productivite>

Annexes

ANNEXES

Annexes

Annexe N°1

Main d'œuvre directe

AFFECTATION	MOD	MOI
ATELIER PROFILÉ COLORÉ	445 444,80	89 185,07
ATELIER PLAQUE	140 756,14	89 185,07
ATELIER PROFILÉ BLANC	3 434 459,63	624 295,49
ATELIER JOINT	95 198,67	89 185,07
TOTAUX	4 115 859,24	891 850,70

Annexe N°2

Main d'œuvre indirecte

	ANNUELLE	10 MACHINES	7 MACHINES	1 MACHINE	1 MACHINE	1 MACHINE
		CHARGE IND/MACHINE	PROFILÉ BLANC	PLAQUE	PROFILÉ COLORÉ	JOINTS
MOI	891 850,70	89 185,07	624 295,49	89 185,07	89 185,07	89 185,07
ÉLECTRICITÉ	9 207 843,14	920 784,31	6 445 490,20	920 784,31	920 784,31	920 784,31
EAU	258 823,53	25 882,35	181 176,47	25 882,35	25 882,35	25 882,35
LOCATION	1 764 705,88	176 470,59	1 235 294,12	176 470,59	176 470,59	176 470,59
TÉLÉPHONIE	347 058,82	34 705,88	242 941,18	34 705,88	34 705,88	34 705,88
TRANSPORT DE PERSONNEL	1 941 176,47	194 117,65	1 358 823,53	194 117,65	194 117,65	194 117,65
AMORTISSEMENT	35 294 117,65	3 529 411,76	24 705 882,35	3 529 411,76	3 529 411,76	3 529 411,76
TOTAL	49 705 576,19	-	34 793 903,33	4 970 557,62	4 970 557,62	4 970 557,62

Annexe N°3

	PROFILÉ BLANC	PLAQUE	PROFILÉ COLORÉ	JOINTS
charge variables				
coût matière				
ÉLECTRICITÉ	6 445 490,20	920 784,31	920 784,31	920 784,31
charges fixes				
MOD	3 434 459,63	140 756,14	445 444,80	95 198,67
MOI	624 295,49	89 185,07	89 185,07	89 185,07
EAU	181 176,47	25 882,35	25 882,35	25 882,35
LOCATION	1 235 294,12	176 470,59	176 470,59	176 470,59
TÉLÉPHONIE	242 941,18	34 705,88	34 705,88	34 705,88
TRANSPORT DE PERSONNEL	1 358 823,53	194 117,65	194 117,65	194 117,65
AMORTISSEMENT	24 705 882,35	3 529 411,76	3 529 411,76	3 529 411,76

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre conceptuel des coûts	6
Section 1 : Introduction aux termes de coûts	7
1.1 Notion de coût	7
1.1.1 Définition des coûts	8
1.1.2 Relation entre coût et autres concepts pertinents.....	9
1.1.2.1 Coût, dépense, perte et actif	9
a. Le coût et la dépense.....	9
b. Le coût et la perte	9
c. Le coût et l'actif	9
d. Le coût et la charge	10
1.2 Caractéristique et types des coûts	11
1.2.1 Caractéristique des coûts	11
1.2.2 Typologie des coûts	12
1.2.2.1 Les coûts selon le stade d'élaboration des produits	13
a. Coût d'achat	13
b. Coût de production	13
c. Coût de revient	14
d. Coût de recherche et développement	14
1.2.2.2 Le coût selon le moment de calcul	14
a. Coût constaté, réel ou historique	14
b. Coût préétabli :.....	14
1.2.2.3 Le coût et la nature des charges prises en compte :	14
a. Coût complet	14
b. Coût partiel	15
Section 2 : Généralités sur la gestion des coûts	15
2.1 Les méthodes classiques de calculs des coûts	15
2.1.1 Méthode des centres d'analyse.....	15
2.1.1.1 Définition	16
2.1.1.2 Principes de la méthode	16
2.1.1.3 Avantages et inconvénients de la méthode.....	17
2.1.2 La méthode d'imputation rationnelle des charges fixes	18
2.1.2.1 Définition	18
2.1.2.2 Principes de la méthode	18

TABLE DES MATIÈRES

2.1.2.3	Avantages et inconvénients de la méthode.....	19
2.1.3	La méthode de la comptabilité à base d'activité (ABC).....	20
2.1.3.1	Principe	21
2.1.3.2	Avantages et inconvénients de la méthode.....	21
2.1.4	La méthode des coûts variables.....	22
2.1.4.1	Définition	22
2.1.4.2	Principe de la méthode	22
2.1.4.3	Avantages et inconvénients de la méthode.....	23
2.1.5	La méthode des coûts standard.....	23
2.1.5.1	Définition	23
2.1.5.2	Principe de la méthode	24
2.1.5.3	Avantages et inconvénients de la méthode.....	24
2.1.6	L'objectifs des méthodes classiques de calculs des coûts	25
2.2	La réduction des coûts	25
2.2.1	La réduction des coûts	26
2.2.1.1	Définition	26
2.2.1.2	Objectifs	27
2.2.1.3	Élément et principes de réduction des coûts.	27
a.	Les éléments de réduction des coûts	27
b.	Les principes de réduction des coûts	28
2.2.1.4	Facteurs et domaine de la réduction des coûts.....	29
a.	Les facteurs interne et externe de réduction des coûts.....	29
b.	Domaine et procédures de réduction des coûts.....	31
Chapitre II : Le rôle de la méthode target costing dans la réduction des coûts		37
Section 1 : Le TARGET COSTING : une approche stratégique pour la maîtrise des coûts		38
1.1	Introduction au TARGET COSTING.....	38
1.1.1	Historique de la méthode.....	38
1.1.2	Définitions et objectifs du Target costing.....	39
1.1.2.1	Définition de la target costing	39
1.1.2.2	Objectifs de la target costing.....	40
1.1.3	Les principes de la méthode :	40
1.1.4	Les facteurs influençant la méthode Target costing	42
1.1.4.1	Les facteurs affectant le niveau du marché	42
a.	La densité de la concurrence.....	42

TABLE DES MATIÈRES

b.	La nature du client	43
1.1.4.2	Les facteurs affectant le niveau du produit	43
a.	La stratégie du produit	43
b.	Les caractéristiques du produit	44
1.1.4.3	Les facteurs affectant le niveau des composant	44
a.	Le degré d'intégration verticale.....	44
b.	La puissance envers les fournisseurs,	44
c.	La nature des relations avec les fournisseurs	44
1.1.5	La différence entre la méthode target costing et la méthode traditionnelle ABC 45	
1.2	L'orientation de la méthode target costing dans la réduction des coûts	46
1.2.1	Le rôle du target costing dans la réduction des coûts	46
1.2.2	Les caractéristiques du target costing dans la réduction des coûts.....	48
1.2.3	Les outils de soutien de la méthode target costing dans la réduction des coûts .	49
1.2.3.1	L'analyse de la valeur.....	50
1.2.3.2	L'ingénierie inverse.....	50
1.2.3.3	Le kaizen costing.....	51
1.2.3.4	La méthode Activity Based Management	52
1.3	L'analyse de la performance des produits dans la méthode du target costing.....	52
1.3.1	La notion de performance :.....	52
1.3.2	La notion de performance des produits	53
1.3.2.1	Les caractéristiques de la performance des produits	54
1.3.3	La notion de rentabilité des produits	55
1.3.4	Les indicateurs de performances des produits	56
Section 2 : Les procédures d'application de la méthode target costing.....		57
2.1	Les étapes d'application de la méthode target costing	57
2.1.1	Au niveau de marché	57
2.1.1.1	Fixation du prix cible	57
2.1.1.1	Fixation de la marge cible	58
2.1.1.1	Le coût cible	58
2.1.2	Au niveau de produit	59
2.1.1	Au niveau des composants	60
2.2	Réduction des coûts et évaluation de la performance des produits	60
2.2.1	L'analyse de la valeur	61
2.2.1.1	L'approche d'analyse fonctionnelle	61

TABLE DES MATIÈRES

a.	Analyse fonctionnelle externe	61
b.	Analyse fonctionnelle interne.....	62
c.	Le choix entre l'analyse fonctionnelle externe ou interne	63
2.3	Apports et limites du target costing.....	63
•	Apports	63
•	Limites.....	64
Chapitre III : La mise en place de la méthode TARGET COSTING au sein de l'entreprise AFRILINE		68
Section 1 : Généralités sur l'organisme d'accueil.....		68
1.1	Présentation	68
1.1.1	Vision et mission	68
1.1.2	Gamme de produits :	69
1.1.3	Finalité des processus de production.....	69
1.1.4	Caractéristiques générales	69
1.2	Organisation.....	70
1.2.1	Organigramme	70
1.3	Présentation de la direction d'accueil.....	72
1.3.1	Organisation de la direction d'accueil	72
1.3.2	Carte d'identité de la direction d'Administration et de Finance	73
Section 2 : Présentation de la méthode de calcul des coûts utilisée par AFRILINE		74
2.1	Calcul du coût de revient de produit profilé en PVC blanc et coloré.....	74
2.1.1	Calcul du coût total des matières premières consommées	74
2.1.1.1	Profilé blanc	74
2.1.1.2	Profilé coloré.....	75
2.1.1.3	Joints	75
2.1.2	Calcul du coût de production.....	76
2.1.2.1	Coût de production des joints	77
2.1.2.2	Coût de production des profilés	77
a.	Profilé blanc	77
b.	Profilé coloré.....	78
2.1.3	Calcul du coût de revient.....	79
2.1.3.1	Coût de revient profilé blanc.....	80
2.1.3.1	Coût de revient profilé coloré	80
2.2	Calcul du coût de revient de produit feuille en PVC.....	80
2.2.1	Calcul du coût total des matières première consommées	80

TABLE DES MATIÈRES

2.2.2	Calcul du coût de production.....	81
2.2.3	Calcul du coût de revient.....	82
2.3	Calcul des indicateurs de performance des produits	82
2.3.1	Les indicateurs de performance du profilé blanc.....	83
2.3.2	Les indicateurs de performance du profilé coloré	84
2.3.3	Les indicateurs de performance de la feuille en pvc	85
Section 3 : la mise en place de la méthode target costing pour l'entreprise AFRILINE .		86
3.1	Processus d'application de la méthode target costing.....	87
3.1.1	Le produit objet d'étude.....	87
3.1.2	Intérêt de l'étude.....	87
3.1.3	Les étapes de l'étude.....	87
3.2	Application de la méthode target costing	88
3.2.1	Les informations de produit.....	88
3.2.1.1	Les informations relatives au produit.....	88
a.	Utilisation.....	88
b.	Commercialisation	88
c.	Conception actuelle de produit	88
d.	Approvisionnements	88
e.	Le coût estimé (préétabli) de produit.....	89
f.	Prix de vente actuelle	89
g.	Marge	90
h.	Les ventes	91
i.	Les processus de production.....	91
j.	Informations supplémentaires.....	92
3.2.1.2	Les informations relatives au marché	92
a.	Les concurrents	92
3.2.2	Détermination de prix de vente cible par AFRILINE	92
3.2.3	Détermination de la marge cible par AFRILINE.....	93
3.2.4	Le coût cible	94
3.2.5	Calculer l'écart de coûts.....	94
3.3	Le processus d'analyse de la valeur pour la réduction des coûts	95
3.4	Évaluation de la performance des produits.....	101
3.5	Analyse comparative	104
Conclusion générale.....		113

TABLE DES MATIÈRES

Bibliographie.....	118
Annexes.....	I