

Coût, prix et valeur

Trois leviers d'action pour augmenter la rentabilité

Olivier de La Villarmois
Professeur des Universités à l'IME de Lille
LEM (UMR CNRS 8179)

Yves Levant
Maître de conférences à l'Université des sciences et technologies de Lille
LEM (UMR CNRS 8179)

Christophe Benavent
Professeur à l'Université Paris X - Nanterre
CEROS (JE CNRS 2478)

La question de « recherche » : comment transformer la valeur créée pour le client en valeur actionnariale?

Plan de la présentation :

1. **Ce que nous savons faire** : évaluer des résultats en comparant des coûts à des prix
2. **Proposition d'un cadre d'analyse** : pourquoi introduire dans la réflexion le concept de valeur?
3. **Ce que nous souhaitons faire** : notre projet et nos propositions de collaborations

Innov'embre - 6 nov. 2008

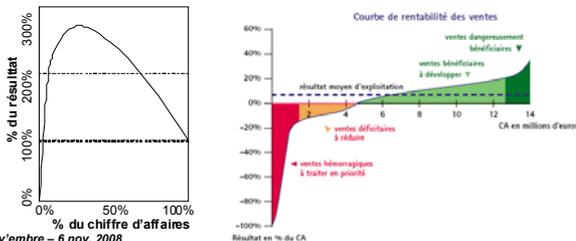
2

La comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique)

Evaluer des coûts...

...les plus fins et les plus précis possibles...

...en mobilisant des ressources raisonnables.



Innov'embre - 6 nov. 2008

La comptabilité de gestion est focalisée sur le couple coût/prix

« l'avantage compétitif sur un marché dépend de la capacité à offrir **plus de valeur** au consommateur pour un **coût équivalent** ou une **valeur équivalente** pour le client à un **coût plus faible.** » M. Porter

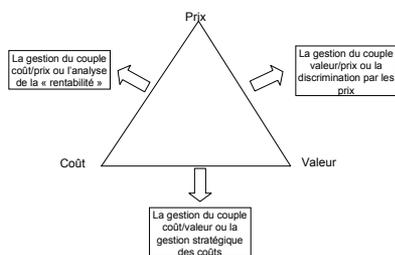
Qu'en est-il du prix ?

Une confusion semble entretenue entre les notions de prix et de valeur.

Innov'embre - 6 nov. 2008

4

Pourtant la distinction des concepts de coûts, prix et valeur révèle de puissants leviers d'action



Innov'embre - 6 nov. 2008

5

La discrimination par les prix

Sort du champ du contrôle de gestion pour entrer dans le domaine du marketing.

La question posée : comment transformer la valeur créée pour le client en prix? L'expression « monétiser l'offre » est parfois utilisée.

Les trois catégories de discrimination généralement distinguées fournissent des exemples de moyens permettant d'atteindre cet objectif:

- discrimination du premier degré : le client paye le prix qu'il aurait été prêt à payer pour chacune des unités du produit. **Exemple : les prix pratiqués par Boeing et Airbus auprès des compagnies aériennes**
- discrimination du second degré : elle consiste à proposer différents choix au client pour l'amener à signaler ses préférences (remises accordées pour vente en quantité, la discrimination temporelle ou encore les ventes liées). **Exemple : le yield management des compagnies aériennes**
- la discrimination du troisième degré : elle consiste à pratiquer des prix différents par segments de marchés (en fonction de l'âge du client, de la zone géographique...). **Exemple : les constructeurs automobiles qui pratiquent des prix plus élevés sur leurs marchés nationaux**

La mise en œuvre de ces techniques n'est pas sans inconvénients ; elle peut nécessiter des technologies sophistiquées et des équipes formées.

Exemple de la SnCF avec les plaintes des clients, des processus de vente complexes et des contournements du système (sites internet de revente de billets Prems)

Innov'embre - 6 nov. 2008

6

La gestion stratégique des coûts ou la gestion du couple coût/valeur

Une démarche de référence : le coût cible ou *target costing*.

- 1) Détermination d'un concept commercial porteur de sens et de valeur pour le client
- 2) Proposition d'un coût cible pour le produit complet en fonction d'un niveau d'exigence (projet)
- 3) Détermination des coûts cibles par fonctions (conception de base)
- 4) Spécifications de production et fixation des coûts cibles par composants (conception détaillée)
- 5) Optimisation des coûts sur l'ensemble du cycle de vie du produit (*kaizen costing*)

Il existe peu de propositions pour mener des analyses rétrospectives.

La seule existante consiste à calculer un « multiplicateur » : la valeur créée est rapportée aux coûts engagés.

Un multiplicateur faible révélerait un gaspillage de ressources.

Ce sont ces dernières techniques que nous souhaitons étudier/développer ainsi que leurs liens avec les autres leviers évoqués, en particulier la discrimination par les prix.

Nos objectifs

Dans le domaine de la gestion stratégique des coûts (gestion du couple coût/valeur) :

- Comment la valeur est-elle définie et évaluée?
- Comment les attributs/fonctions sont-ils identifiés?
- Quel est l'intérêt des multiplicateurs?

Plus globalement :

- Comment les leviers décrits sont-ils utilisés et combinés?
- Comment la valeur créée est-elle réalisée/monétisée?

Ce que nous proposons/recherchons

Deux situations :

- **Vous menez des réflexions dans ce domaine.** Nous souhaiterions alors recenser les pratiques. L'intérêt pour vous est de bénéficier d'expériences d'autres entreprises (des contacts sont aujourd'hui établis avec des grandes entreprises françaises). Une journée de travail (workshop) pourrait être organisée.
- **Vous souhaitez vous engager dans ce type de démarche.** Pour initier la collaboration, nous vous proposons de réaliser une analyse de la valeur, appliquée à votre entreprise, avec un groupe d'étudiants encadré par un consultant spécialisé dans ce type de démarche.

Merci pour votre attention

Contact :

olivier.de-la-villarmois@univ-lille1.fr

odlv@free.fr