

	Up ! Enhanced Management	Première édition
	8 L'organisation, la planification et la production 8.6 La relation client	http://www.up-comp.com contact@up-comp.com

Afin de ménager la motivation des commerciaux, il est conseillé d'axer la rémunération des commerciaux sur des objectifs de performances et non sur des objectifs de résultat :

- **La performance.**
Il s'agit de mesurer l'effort consenti sur le progrès réalisé au travers de certains indicateurs clés – marge de contribution et part de marché par exemple – ou sur le nombre d'actions commerciales effectuées par rapport au nombre programmées. Il s'agit de mesurer la motivation au travers du résultat qualitatif de ces efforts.
- **Le résultat.**
Il consiste à constater le chiffre d'affaires réalisé sans considération quant à la difficulté – entretien d'une clientèle ou tentative de conquête de nouveaux clients; économie porteuse ou en récession.

Les résultats en découleront automatiquement si le plan d'actions commerciales est réaliste et ils seront plus soutenables dans le temps.

D'autre part, il ne faut pas inciter à atteindre l'objectif mais à le dépasser. Il ne doit pas y avoir de limite implicite dans la bataille qui oppose l'entreprise à ses concurrents.

8.6.1.5 Les appels d'offre

Le principe d'un appel d'offre est un concours organisé où des soumissionnaires proposent une offre pour un prix. Quant le marché est régulier et que l'entreprise a l'habitude de répondre aux appels d'offre, elle est capable d'estimer sa probabilité P d'être retenue en fonction du prix pratiqué i.e. en fonction de la marge attendue, par une simple statistique.

Ainsi, dans le but d'éviter les à-coups à la production et de maintenir le niveau de stock de produits finis relativement bas, l'entreprise peut calculer son besoin d'affaires et, par rétrocalcul, la probabilité de réussite, donc la marge à appliquer, ce qui donnera le prix de vente:

$$\text{Prix}_{\text{Unitaire}} = \text{CoûtDeProduction}_{\text{Unitaire}} * (1 + \text{Marge}_{\text{Unitaire}})$$

Soit :

$$\text{Prix}_{\text{Unitaire}} = \text{CoûtDeProduction}_{\text{Unitaire}} * \left(1 + \text{Probabilité}^{-1} \left(\frac{\text{BesoinDAffaires}}{\text{MontantAppelDOffres}} \right) \right)$$

Soit :

$$\text{Prix}_{\text{Unitaire}} = \text{CoûtDeProduction}_{\text{Unitaire}} * \left(1 + \text{Probabilité}^{-1} \left(\frac{\text{BesoinDAffaires}}{\text{Volume} * \text{Prix}_{\text{Unitaire}}} \right) \right)$$

L'équation précédente se résout par itération successive à l'aide du **Solveur d'Excel**.

Dans de nombreux cas, les soumissionnaires se connaissent suffisamment au point de pouvoir estimer le type de proposition qu'un concurrent est susceptible de rendre, sans pour autant qu'il y ait entente. Cela provient simplement du nombre d'acteurs réduit et de la récurrence des appels d'offre similaires. De plus, certains peuvent avoir des niveaux de compétitivité différents du fait de la qualité de l'offre ou de l'image. Ils sont plutôt **price-makers** et les autres plutôt **price-followers**.

En fonction du besoin d'affaires de chacun, il y a une probabilité P de remporter l'offre. L'entreprise remporte l'offre si tous les compétiteurs perdent le marché :

$$P_{\text{Entreprise}} = \prod_{i=1}^{\text{NbPriceMakers}} (1 - P_i(\text{Prix}_i)) * (1 - P_{\text{Price-taker}}(\text{Prix}_{\text{Marché}}))^{\text{NbPriceTakers}}$$

Il en découle que plus il y a de compétiteurs, a fortiori de **price-takers**, plus la probabilité d'être retenu est faible, pour un niveau de marge donné. Ainsi, ce qui fait baisser les prix n'est pas l'agressivité des acheteurs mais la baisse d'activité due au contexte économique se