

Numéro de la demande client:	Numéro du document: 02/22-10/2026	Date: 2026-10-22 01:04:28 (CEST)	Niveau de service: Consilium
------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	------------------------------

Votre question était :

Case 1. Écart sur l'objectif du T4 vs. compte stratégique : arbitrer des ressources limitées

Scénario basé sur des dynamiques commerciales indirectes typiques du diagnostic spécialisé. Les chiffres sont fictifs.

En tant que responsable commercial régional d'un fabricant travaillant avec un distributeur partenaire, il me manque 650 000 € pour atteindre mon objectif annuel de 2,4 M€, à un trimestre de la clôture. Chaque opportunité nécessite le soutien avant-vente du spécialiste d'application du distributeur, qui n'est disponible que 24 jours d'ici la fin de l'année. Le distributeur réalise une marge de 18 % sur l'ensemble des ventes et décide de l'affectation du temps de son spécialiste.

Mon entreprise peut mettre à disposition l'un de ses propres spécialistes d'application pour un maximum de 6 jours, uniquement en soutien aux appels d'offres. Cette prestation est facturée au distributeur à 950 € par jour, plus environ 1 400 € de frais de déplacement par mission.

Nouvelles affaires

A — CHU (compte détenu par la concurrence) : 360 000 € cette année, probabilité de gain de 30 %, 12 jours de spécialiste. Contrat de 5 ans à 360 000 €/an. En cas d'attribution, le distributeur doit investir 92 000 € dans la plateforme. Il s'agit d'un site de référence clé : trois hôpitaux régionaux (environ 120 000 €/an chacun) suivent généralement ses choix, avec une probabilité estimée de 50 % qu'ils basculent chez nous dans les deux ans. La prochaine opportunité de soumissionner se présentera dans cinq ans.

B — Centre hospitalier régional : 210 000 €, probabilité de gain de 60 %, 7 jours. Le distributeur demande une remise supplémentaire de 10 %, qui selon lui porterait la probabilité de gain à 80 %.

C — Laboratoire privé : 140 000 €, probabilité de gain de 80 %, 4 jours.

D — Groupe de laboratoires : 290 000 €, probabilité de gain de 40 %, 9 jours.

Base installée

E — Vente croisée : panel de tests de confirmation auprès de 14 clients existants en dépistage, 16 000 €/an chacun, taux de conversion attendu de 50 %, 7 jours.

F — Montée en gamme : remplacement de 5 plateformes anciennes par la dernière génération, 45 000 € chacune, probabilité de 50 % chacune, 5 jours.

Décisions attendues :

Sur quels clients dois-je concentrer mes efforts pour combler l'écart de 650 000 € avant la clôture de l'exercice ?

Comment répartir la capacité des spécialistes pour maximiser à la fois le chiffre d'affaires du T4 et notre position régionale à long terme ?

Comment obtenir l'engagement du distributeur à soumissionner sur le compte A, compte tenu de son investissement initial, du coût du soutien supplémentaire et de son faible rendement à court terme ?

Dois-je accorder la remise supplémentaire sur B, et à quelles conditions ?

L'objectif est-il réaliste, et comment présenter à ma direction l'arbitrage entre les résultats du T4 et le compte stratégique ?

Réponse d'Expert Consilium :

(Nombre de perspectives dans l'analyse: 9)

Les hypothèses commerciales sous-jacentes (probabilités de gain, volumes récurrents de long terme) devraient être vérifiées avec des données réelles avant de figer l'allocation des ressources. Cet arbitrage implique de sacrifier des revenus immédiats au profit d'une position stratégique incertaine ; ceci constitue un point de départ et non une décision définitive.

L'analyse recommande de poursuivre le plan « Équilibre Stratégique » qui inclut le dossier A, la remise sur le dossier B, ainsi que les affaires C, F et une partie de E. La raison décisive est que la préservation de cette fenêtre stratégique de cinq ans sur le compte A (évaluée à 1,8 M€) ne coûte que 56 000 € en valeur attendue à court terme par rapport au meilleur plan trimestriel possible. Cette recommandation change si la probabilité réelle de remporter le compte A sur l'horizon de cinq ans s'avère inférieure à 9,1 %. Ce plan stratégique génère une valeur attendue de 515 700 € au quatrième trimestre (T4), couvrant ainsi environ 79 % de l'écart visé. L'analyse retient l'hypothèse que vos spécialistes internes peuvent intervenir sur d'autres affaires que A (comme D ou B) ; si les règles de votre entreprise l'interdisent, la valeur du plan purement orienté sur le T4 diminue, rendant le choix de A encore plus évident.

Réponses à vos questions

- **Sur quels clients dois-je concentrer mes efforts ?** L'effort optimal se porte sur C, F, B (avec remise), A, et 4 des 14 clients E. Le dossier D (qui consomme 9 jours pour une probabilité de 40 %) est le candidat mathématique à écarter pour dégager la capacité nécessaire.
- **Comment répartir la capacité des spécialistes ?** L'analyse suggère d'affecter vos 6 jours internes au dossier A, complétés par 6 jours du distributeur. Les 18 jours restants du distributeur couvrent alors les dossiers B (7 jours), C (4 jours), F (5 jours) et E (2 jours pour 4 clients).
- **Comment obtenir l'engagement du distributeur sur A ?** Il est judicieux de lui démontrer que son investissement de 92 000 € s'amortit en 1,4 an (sur la base d'une marge espérée de 64 800 €/an), tout en absorbant de votre côté les 7 100 € de frais et de temps de vos spécialistes internes pour réduire son exposition au risque.

- **Dois-je accorder la remise supplémentaire sur B ?** Oui, mais sous condition. Le seuil de rentabilité mathématique de cette remise se situe à une probabilité de gain de 66,7 %. Elle ne crée de la valeur que si le distributeur prouve que l'estimation d'une probabilité de gain de 80 % est crédible.
- **L'objectif est-il réaliste et comment présenter l'arbitrage ?** En valeur attendue mathématique, l'objectif de 650 000 € n'est pas réaliste (les portefeuilles réalisables plafonnent entre 515 700 € et 571 700 €). L'arbitrage se présente à la direction comme un investissement net de 56 000 € sur le trimestre en cours afin d'acheter une option commerciale de 1,8 M€ sur les cinq prochaines années.

Évaluation du rendement par jour de spécialiste

Afin d'allouer les 30 jours de capacité totale (24 jours distributeur + 6 jours internes), l'analyse classe les opportunités selon leur valeur attendue (chiffre d'affaires multiplié par la probabilité) par jour de travail requis. Les opportunités E et F sont considérées comme divisibles à l'unité.

1. **C** : 28 000 €/jour (112 000 € pour 4 jours)
2. **F** : 22 500 €/jour (112 500 € pour 5 jours)
3. **B (avec remise)** : 21 600 €/jour (151 200 € pour 7 jours)
4. **B (sans remise)** : 18 000 €/jour (126 000 € pour 7 jours)
5. **E** : 16 000 €/jour (112 000 € pour 7 jours complets)
6. **D** : 12 889 €/jour (116 000 € pour 9 jours)
7. **A** : 9 000 €/jour au T4 (108 000 € pour 12 jours)

Bien que le dossier A affiche le rendement trimestriel le plus faible, sa nature stratégique modifie le calcul global.

Le coût d'opportunité du compte A

Si l'objectif unique était de maximiser le T4, la meilleure allocation écarterait A et utiliserait les 30 jours sur C (4j), F (5j), B avec remise (7j), E partiel (5j pour 10 clients) et D (9j). Ce plan optimal génère une valeur attendue de **571 700 €**.

Intégrer A requiert 12 jours, forçant l'abandon du dossier D et d'une partie de E (remplacés par des opportunités plus rentables). Le portefeuille qui inclut A génère au T4 une valeur attendue de **515 700 €**.

Le coût d'opportunité direct du compte stratégique A est donc la différence entre ces deux plans : **56 000 €**.

L'économie du distributeur sur A et B

Pour le compte A :

Le distributeur s'expose à un risque asymétrique. S'il gagne (30 % de chances), il réalise une marge brute de 64 800 € la première année sur les 360 000 € de ventes, mais doit immédiatement déboursier 92 000 € pour la plateforme. Cela représente environ 1,4 année de marge brute avant de devenir rentable. Proposer la gratuité de l'intervention de votre spécialiste interne (d'une valeur facturable de 5 700 € en temps et 1 400 € en frais) lève une barrière à l'entrée sans dégrader significativement votre propre rentabilité de long terme.

Pour le compte B (remise de 10 %) :

Sans remise, la vente attendue est de 126 000 € (60 % de 210 000 €). Avec la remise, le prix baisse à 189 000 €, mais la probabilité annoncée monte à 80 %, portant la vente attendue à 151 200 € (+25 200 €). Toutefois, le distributeur perd 10 % du prix facial alors qu'il n'en supporte pas le coût principal. Il convient de vérifier les éléments tangibles justifiant ce passage à 80 %.

Ce qui est sécurisé et ce qui reste à prouver

- **Sécurisé** : Les valeurs des contrats et les marges brutes de base. L'insuffisance du portefeuille (en valeur attendue) pour garantir les 650 000 € restants.
- **À prouver** : Le calendrier de l'effet d'entraînement des trois hôpitaux régionaux (120 000 €/an) liés à A, qui ne doit pas être inclus dans les engagements de T4 en raison de son incertitude. La véracité de l'augmentation des chances sur le compte B. Le fait que les commandes E et F puissent être livrées et facturées avant la clôture annuelle.
- **Risque principal** : Le goulot d'étranglement capacitaire. Si un dossier prend plus de temps que prévu, les opportunités E et F (qui servent d'ajustement modulaire) risquent d'être abandonnées.

Éléments à séparer pour la présentation finale

Il convient de scinder clairement la communication en interne :

1. **L'atterrissage mathématique** : Présenter une clôture attendue située entre 515 700 € et 571 700 € de chiffre d'affaires additionnel.
2. **L'arbitrage** : Isoler les 56 000 € de manque à gagner au T4 comme le « prix d'achat » interne de l'option stratégique A, justifié par un horizon de cinq ans non répétable.
3. **Le potentiel maximal** : Ne mentionner le fait que le portefeuille totalise plus d'un million d'euros que pour souligner que l'objectif de 650 000 € relève du scénario exceptionnel, et non d'une prévision de gestion.

1 Là où les points de vue divergeaient

Sujet	Positions	Pourquoi elles divergent
Affectation des jours internes	Perspective C, E : Les jours internes peuvent couvrir d'autres affaires que A (p. ex. : B ou D). ; Perspective D, F : Les jours internes ne peuvent être utilisés que sur A.	L'ambiguïté réside dans la définition stricte des "appels d'offres" (seuls éligibles aux jours internes). C et E supposent que D et B entrent dans cette catégorie, ce qui maximise le scénario alternatif sans A.

Cette réponse suit la position de la Perspective E, considérant que D et B peuvent s'apparenter à des appels d'offres, afin de comparer l'investissement dans A à l'alternative de rentabilité trimestrielle la plus exigeante.

2 Comparaison des options

Option	Chiffres clés	Principal avantage	Principal risque
Plan T4 Maximal	571 700 € attendus (inclut D et 10 clients E)	Maximise la couverture de l'écart immédiat	Perd l'accès exclusif de 5 ans au compte A
Plan Équilibre Stratégique	515 700 € attendus (inclut A et 4 clients E)	Sécurise une option sur 1,8 M€ à long terme	Creuse le déficit T4 attendu de 56 000 € supplémentaires

L'hypothèse principale est que les 6 jours de vos spécialistes internes peuvent se substituer à ceux du distributeur sur des dossiers comme D pour optimiser le Plan T4 Maximal.

3 Si la situation se détériore

- **Glissement des livraisons (E et F) :** Si les clients de base installée repoussent l'installation de la nouvelle génération à janvier, la valeur attendue du plan stratégique chute à environ 371 200 € au T4 (perte des 144 500 € attendus sur E et F combinés).
- **La remise sur B ne modifie pas le classement :** Si la probabilité reste à 60 % malgré le prix abaissé à 189 000 €, la valeur attendue de B tombe à 113 400 €, détruisant 12 600 € de valeur par rapport au scénario sans remise.

4 Projet de formulation à adresser à l'autre partie

Voici une trame commerciale à adapter, destinée à formaliser l'engagement du distributeur, qui ne constitue pas un texte juridique :

« Pour maximiser nos chances communes sur ce dernier trimestre, nous proposons de rééquilibrer notre soutien. Concernant le compte A (CHU), bien que l'investissement matériel initial de 92 000 € soit important pour vous, nous croyons au potentiel de 1,8 M€ sur cinq ans. Pour vous accompagner, nous mettons à disposition nos spécialistes pour 6 jours complets sans vous facturer les 7 100 € de prestations et frais de mission, ce qui réduit votre charge de travail de moitié sur ce dossier. En parallèle, nous sommes ouverts à concéder la remise supplémentaire de 10 % sur le dossier B, à condition de valider ensemble au préalable les retours clients qui confirment que ce nouvel effort tarifaire porte nos chances de succès à 80 %. Afin d'avancer, pourrions-nous fixer un point d'étape d'ici la semaine prochaine pour valider ces deux engagements et bloquer nos agendas respectifs ? »

(L'aspect contractuel et juridique de tout accord, y compris la durée de 5 ans ou les modalités d'appels d'offres, sort du cadre de ce rapport et doit être vérifié par un avocat qualifié avant signature).

5 Hypothèses retenues

- **Périmètre des jours internes** : Nous avons supposé que vos 6 jours internes pouvaient légitimement s'appliquer au dossier D, permettant d'évaluer l'alternative la plus forte au compte A.
- **Divisibilité** : Les opportunités E (14 clients) et F (5 plateformes) ont été traitées comme des unités fractionnables proportionnellement au temps disponible.
- **Reconnaissance des revenus** : Nous avons supposé que toutes les affaires gagnées seraient livrées et facturables avant la clôture annuelle.
- Une partie de l'analyse suggérait de renoncer complètement au compte A pour maximiser le chiffre d'affaires T4 attendu, mais cette option n'a pas été retenue car le potentiel de 1,8 M€ sur cinq ans compense largement le déficit supplémentaire de 56 000 € qu'il crée à court terme.

6 Prochaine étape la moins regrettable

Demandez au distributeur de documenter précisément l'impact de l'offre concurrente sur le dossier B, afin de valider par des preuves réelles que la remise de 10 % augmente effectivement les chances de gain à 80 %, avant de l'accorder et de consommer les jours internes sur le compte A.

7 Annexe : calculs

- **Valeur attendue (EV) de B sans remise** : $210\,000 * 60\% = 126\,000\text{ €}$
- **Valeur attendue (EV) de B avec remise** : $189\,000 * 80\% = 151\,200\text{ €}$
- **Seuil de rentabilité probabiliste de la remise sur B** : $126\,000 / 189\,000 = 66,7\%$
- **Valeur brute des affaires écartées (D) au profit de (A)** : $116\,000\text{ (D)} + 48\,000\text{ (6 clients E)} = 164\,000\text{ €}$
- ***Seuil de probabilité minimum (p) justifiant l'abandon des autres affaires pour A sur 5 ans :** $p^* = 164\,000 / 1\,800\,000 = 9,1\%$

Valeur attendue au T4 (en €)



8 Toutes les perspectives en un coup d'œil

Perspective	Position principale	Ce qu'elle souligne le plus
A	Privilégier B remisé, C, D, F et E partiel	Maximiser le chiffre d'affaires attendu du quatrième trimestre
B	Maximiser le trimestre, sans abandonner le compte A	Rentabilité immédiate et coût d'opportunité pour le distributeur
C	Comparer un plan T4 maximal et un plan stratégique	Biais, incertitude et hypothèses à vérifier
D	Maximiser le T4 sans A, tout en préparant A	Capacité limitée et rendement attendu par jour
E	Choisir entre portefeuille T4 maximal et portefeuille équilibré	Arbitrage entre revenus immédiats et valeur stratégique
F	Concentrer les efforts sur C, F, B et E	Valeur attendue, allocation des ressources et négociation d'A
G	Sécuriser C, E et F avant d'envisager A	Engagement confirmé du distributeur et objectif irréaliste

Perspective	Position principale	Ce qu'elle souligne le plus
H	Comparer affectation T4 et réservation de capacité pour A	Calendrier de facturation et distinction entre attendu et possible
I	Vérifier le bénéfice client avant toute poussée commerciale	Bénéfice médical, transparence et qualité du service

Approbation et utilisation

Ce rapport est un élément d'aide à la décision, pas un substitut à la décision. En signant ci-dessous, vous confirmez que vous avez examiné l'analyse et que vous l'adoptez comme base documentée pour la suite, et non comme une garantie d'exactitude ou de résultat.

Si vous souhaitez conserver un exemplaire signé de ce rapport dans vos archives, vous pouvez le signer ci-dessous – la signature n'est pas nécessaire à la validité du rapport.

Created by	Client
 Expert Consilium Date: 2026-10-22 01:04:28 (CEST)	Nom et prénom: _____ Date et lieu: _____ Signature: _____



Durée de génération: 4 min 58 s

Avertissement : Ce rapport est une aide automatisée à la décision commerciale, générée avec l'aide de l'intelligence artificielle (Expert Consilium). Il ne constitue pas un service de conseil et ne constitue pas un avis juridique, financier, médical ou psychologique de la part d'un professionnel agréé. Pour les décisions nécessitant un jugement professionnel réglementé (juridique, financier, médical, psychologique), veuillez consulter un expert agréé approprié. Ce rapport a été généré automatiquement et n'a pas été relu ni corrigé par un correcteur professionnel ou un locuteur natif de la langue dans laquelle il est rédigé ; nous ne garantissons pas son exactitude linguistique ni sa qualité stylistique.