

Comment remporter un appel d'offre et déterminer son prix de vente

Patrice Sanvido

14 décembre 2016

Déjeuners-formations SADC

Sommaire de la séance de formation

- ▶ Introduction
- ▶ Comptabilité financière ou comptabilité de gestion?
- ▶ Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre
 - ▶ Réception de la demande
 - ▶ Analyse du dossier
 - ▶ Facteurs décisionnels
 - ▶ Détermination du coût de revient
 - ▶ Stratégie de positionnement du produit et/ou service
 - ▶ Principes clés de la fixation du prix
- ▶ Conclusion et question(s)

Comptabilité financière ou comptabilité de gestion?

Comptabilité financière

- ▶ Information financière
- ▶ Bilan
- ▶ États des résultats
- ▶ Impôts

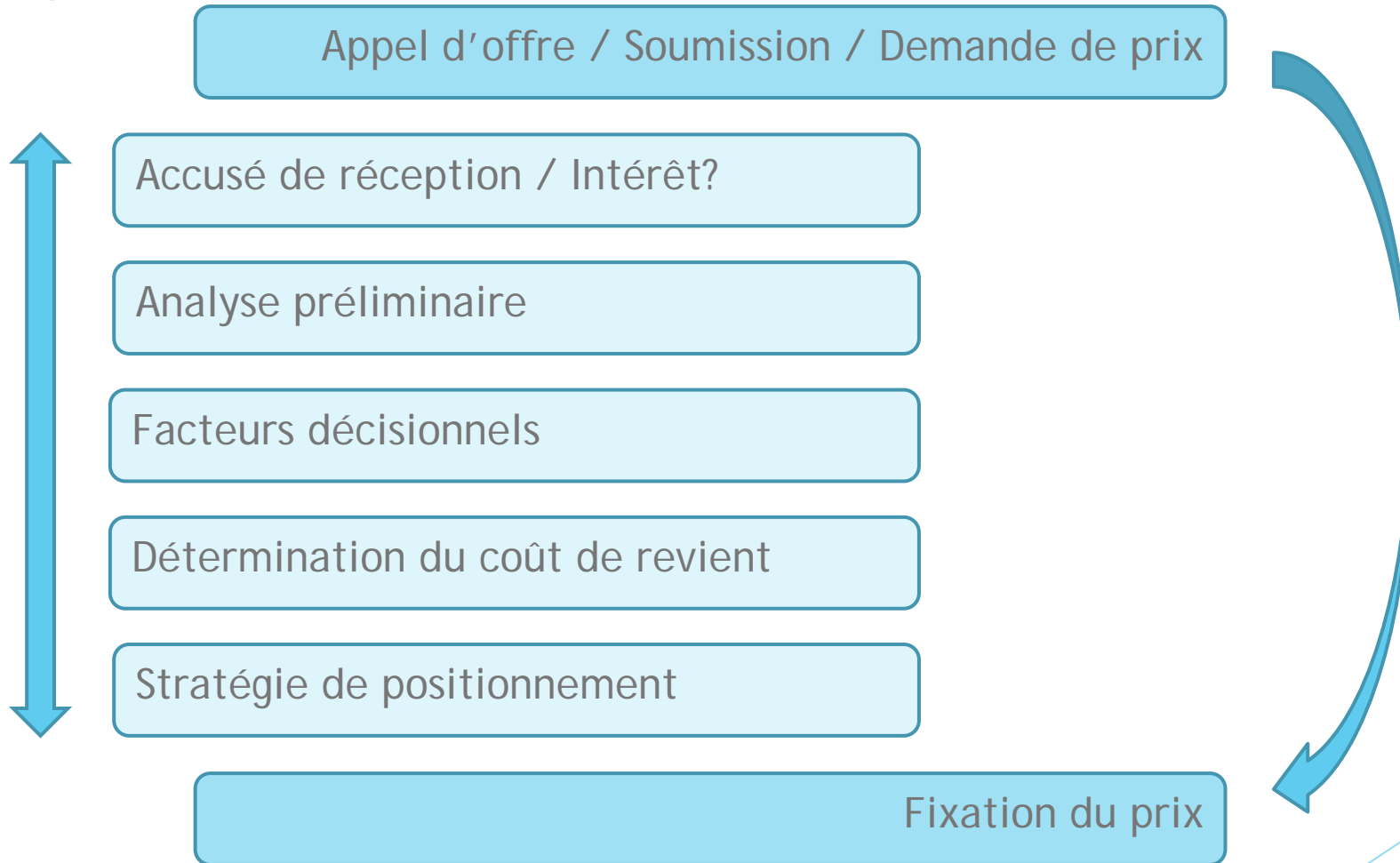
*Processus de production
d'informations aux
ACTIONNAIRES et CRÉANCIERS*

Comptabilité de gestion

- ▶ Planification
- ▶ Amélioration
- ▶ Contrôle
- ▶ Prise de décision
opérationnelle

*Processus de production
d'informations aux
GESTIONNAIRES*

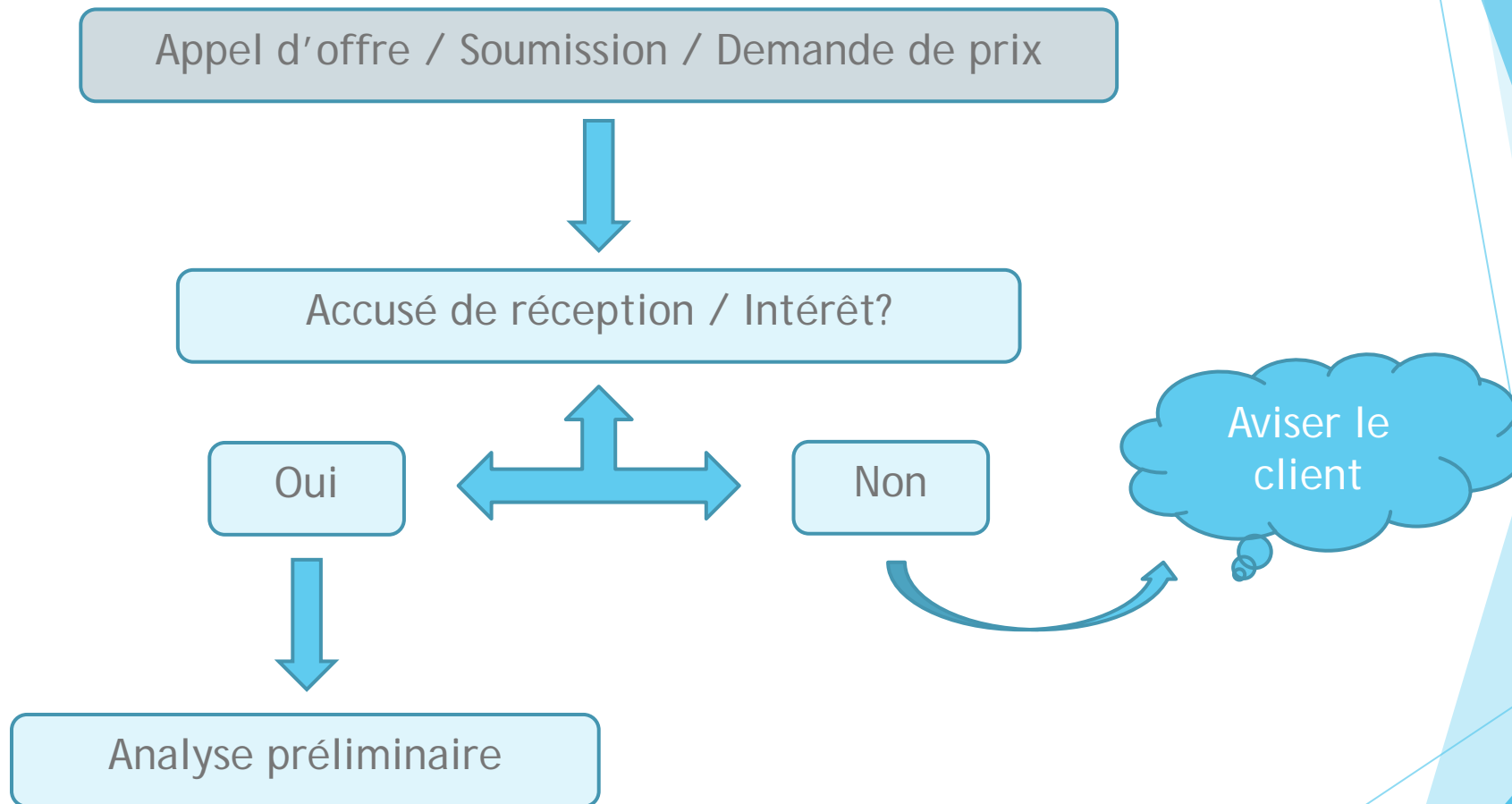
Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre



Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre

- ▶ Réception de la demande
- ▶ Analyse du dossier
- ▶ Facteurs décisionnels
- ▶ Détermination du coût de revient
- ▶ Stratégie de positionnement du produit et/ou service
- ▶ Principe clés de la fixation du prix

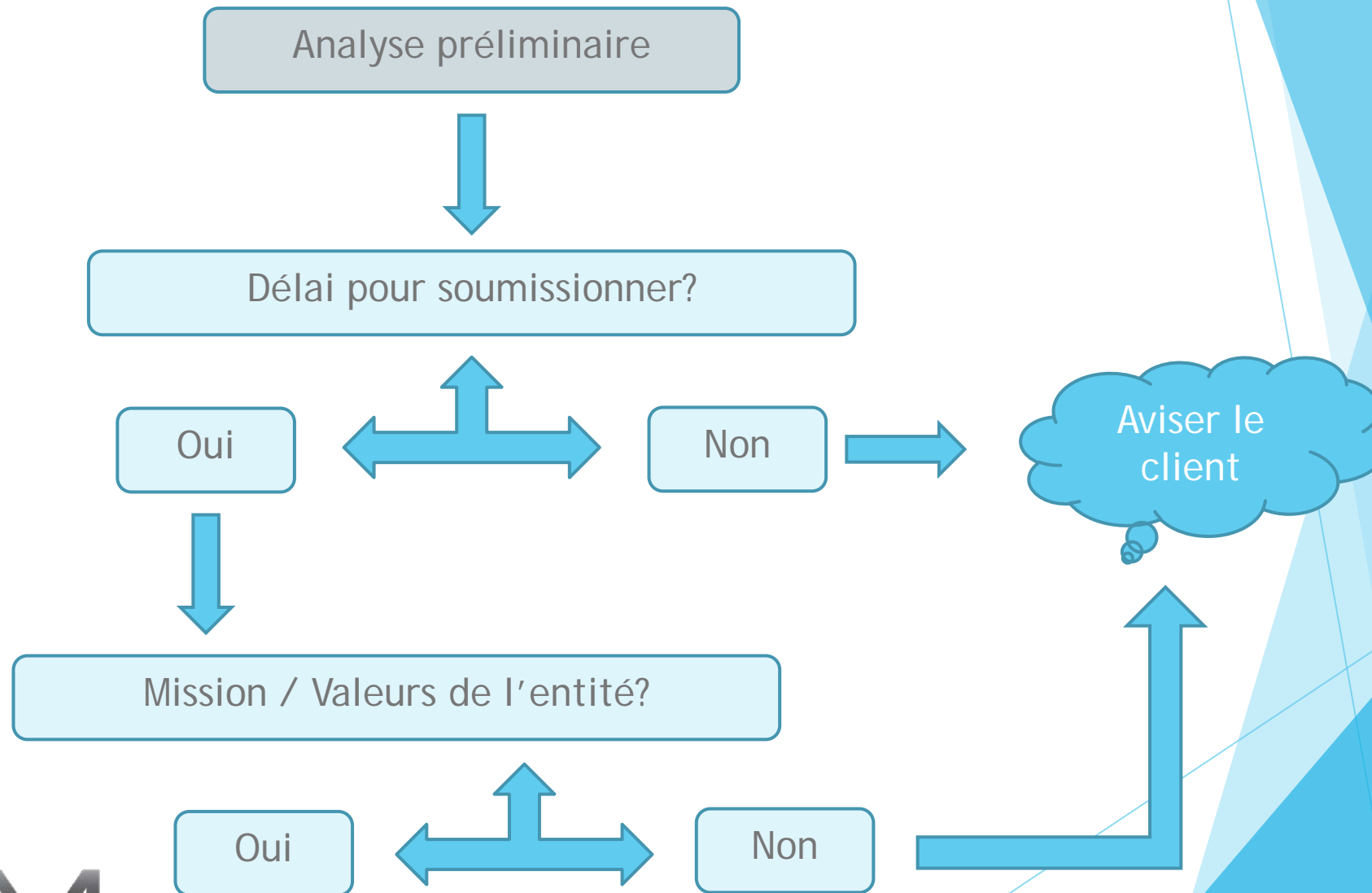
Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre



Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre

- ▶ Réception de la demande
- ▶ **Analyse du dossier**
- ▶ Facteurs décisionnels
- ▶ Détermination du coût de revient
- ▶ Stratégie de positionnement du produit et/ou service
- ▶ Principes clés de la fixation du prix

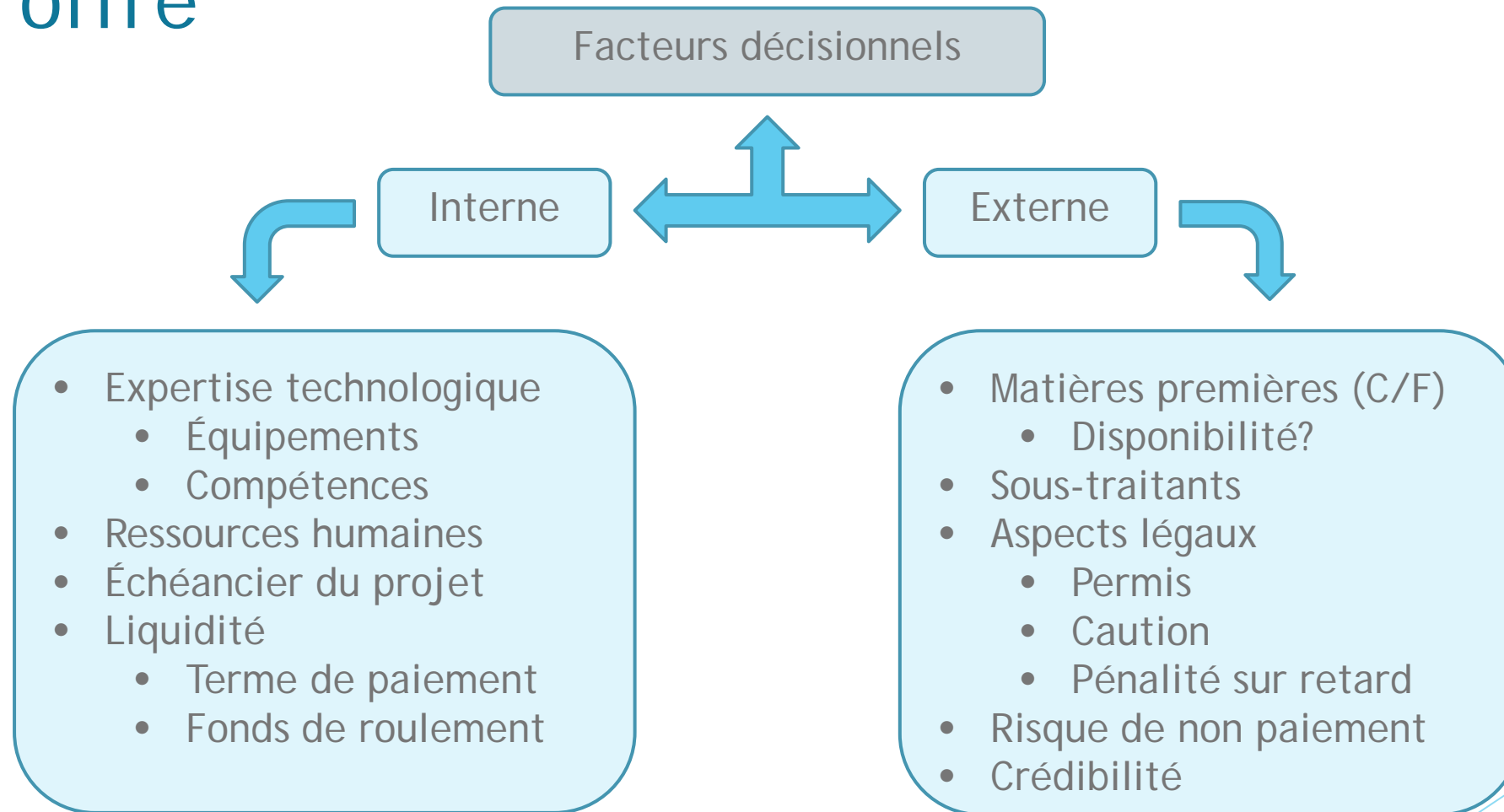
Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre



Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre

- ▶ Réception de la demande
- ▶ Analyse du dossier
- ▶ **Facteurs décisionnels**
- ▶ Détermination du coût de revient
- ▶ Stratégie de positionnement du produit et/ou service
- ▶ Principes clés de la fixation du prix

Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre



Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre

- ▶ Réception de la demande
- ▶ Analyse du dossier
- ▶ Facteurs décisionnels
- ▶ **Détermination du coût de revient**
- ▶ Stratégie de positionnement du produit et/ou service
- ▶ Principes clés de la fixation du prix

Détermination du coût de revient

Qu'est-ce qu'un coût?

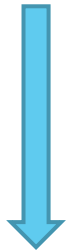
- ▶ *C'est un « sacrifice »*
 - ▶ Un effort **technique**, **matériel**, **humain** et/ou **financier**
- ▶ *But*
 - ▶ Concevoir, produire, offrir un bien ou un service pour le consommateur
- ▶ Effet de la mondialisation et de la concurrence
 - ▶ Diminution du contrôle quant à l'établissement des prix
 - ▶ Nécessité d'avoir une structure financière épurée

Nécessaire de maîtriser les coûts afin d'optimiser la rentabilité de l'entité

Détermination du coût de revient

« Des données exactes sur les coûts des produits permettent de prendre des décisions stratégiques plus éclairées, en particulier celles qui ont trait au prix des produits, l'un des principaux leviers dont dispose l'entreprise pour accroître la rentabilité »

- Marn, 2004 et Daly, 2001



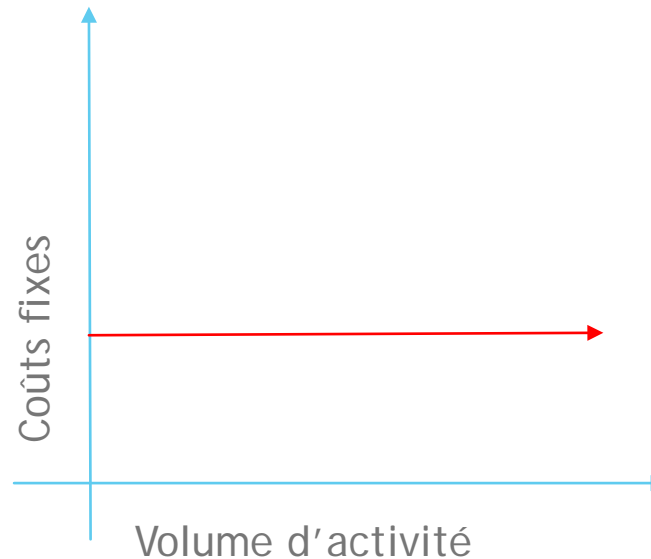
Permet à l'entité d'être agressive en terme de prix face à la concurrence



Comportement des coûts

Les coûts fixes

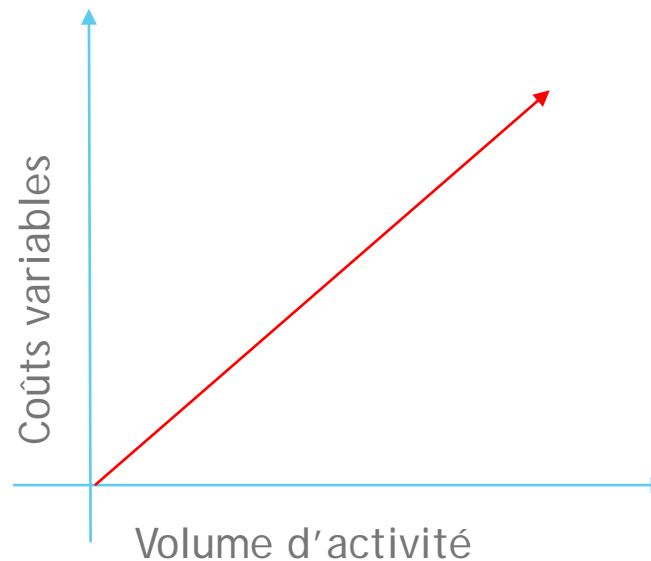
- ▶ Un coût qui n'est pas influencé par le volume de production
- ▶ Un coût dit "discrétionnaire", au gré des gestionnaires
- ▶ Des exemples :
 - ▶ Loyer
 - ▶ Assurance
 - ▶ Publicité
 - ▶ Charges administratives



Comportement des coûts

Les coûts variables

- ▶ Un coût qui augmente de façon proportionnelle aux variations du niveau d'activité
- ▶ Des exemples :
 - ▶ Matières premières
 - ▶ Achat de stock
 - ▶ Transport sur achat
 - ▶ Frais de douane
 - ▶ Main d'œuvre direct
 - ▶ Frais de fabrication



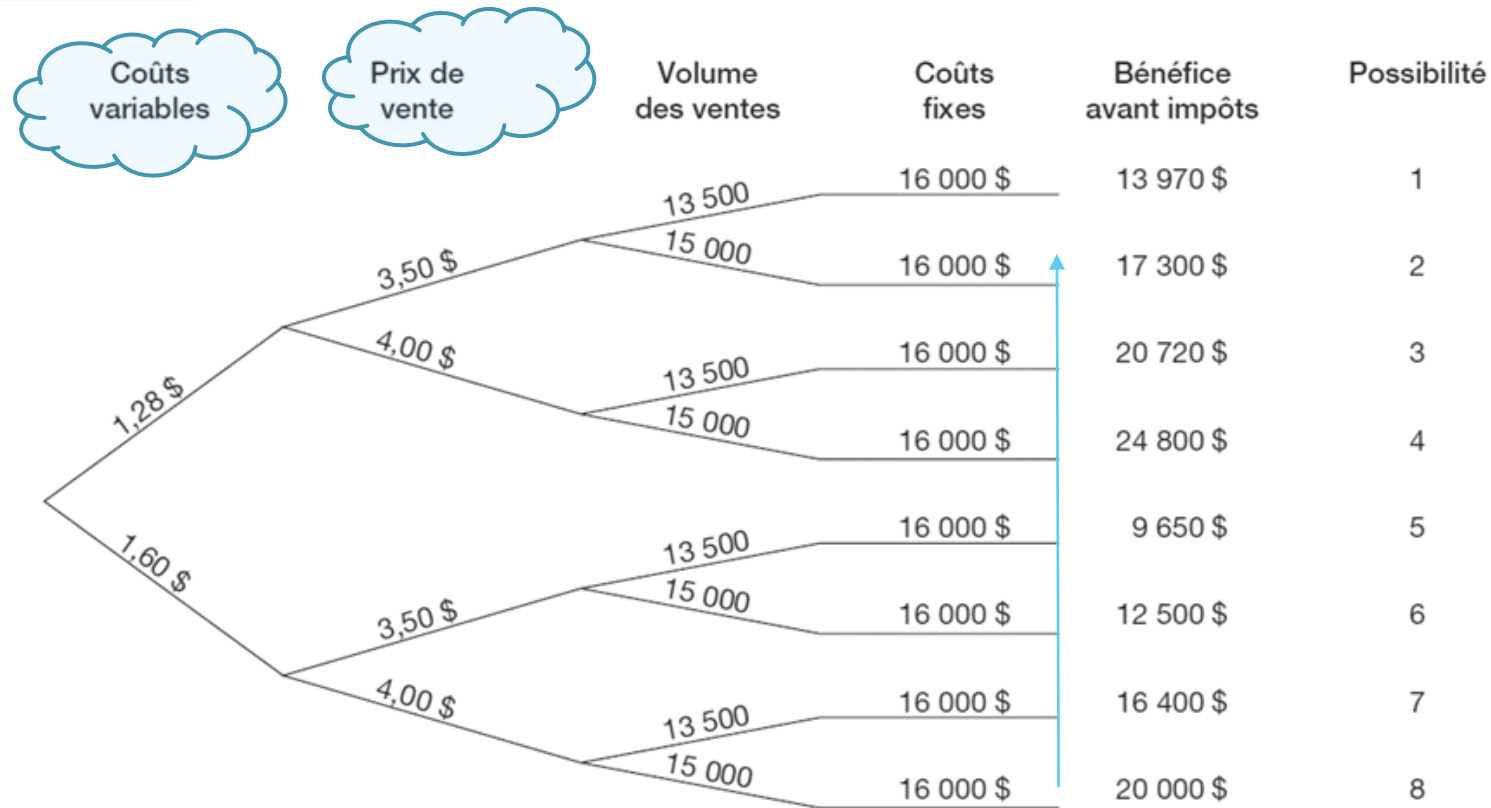
Relation Coût-Volume-Bénéfice

États des résultats

Ventes	100 000\$
Moins : Coûts variables	<u>50 000</u>
Marge sur coûts variables	50 000
Marge brut (%)	50%
Moins : Coûts fixes	<u>20 000</u>
Bénéfice avant impôts	30 000
Marge (%)	30%

Impact du coût sur la rentabilité

FIGURE 7A.1 Un arbre de décision



Gestion des pertes

Coûts variables ou Coûts fixes?

- ▶ Temps improductifs reliés à la main d'œuvre direct
 - ▶ Temps supplémentaires non prévu dans la soumission initiale
- ▶ Niveau de gaspillage
 - ▶ Sous-estimation de la quantité de matière première dans la soumission
- ▶ Déterminer un facteur (%) selon votre expérience
 - ▶ Marge de sécurité à inclure dans votre coût de revient

Analyse du seuil de rentabilité

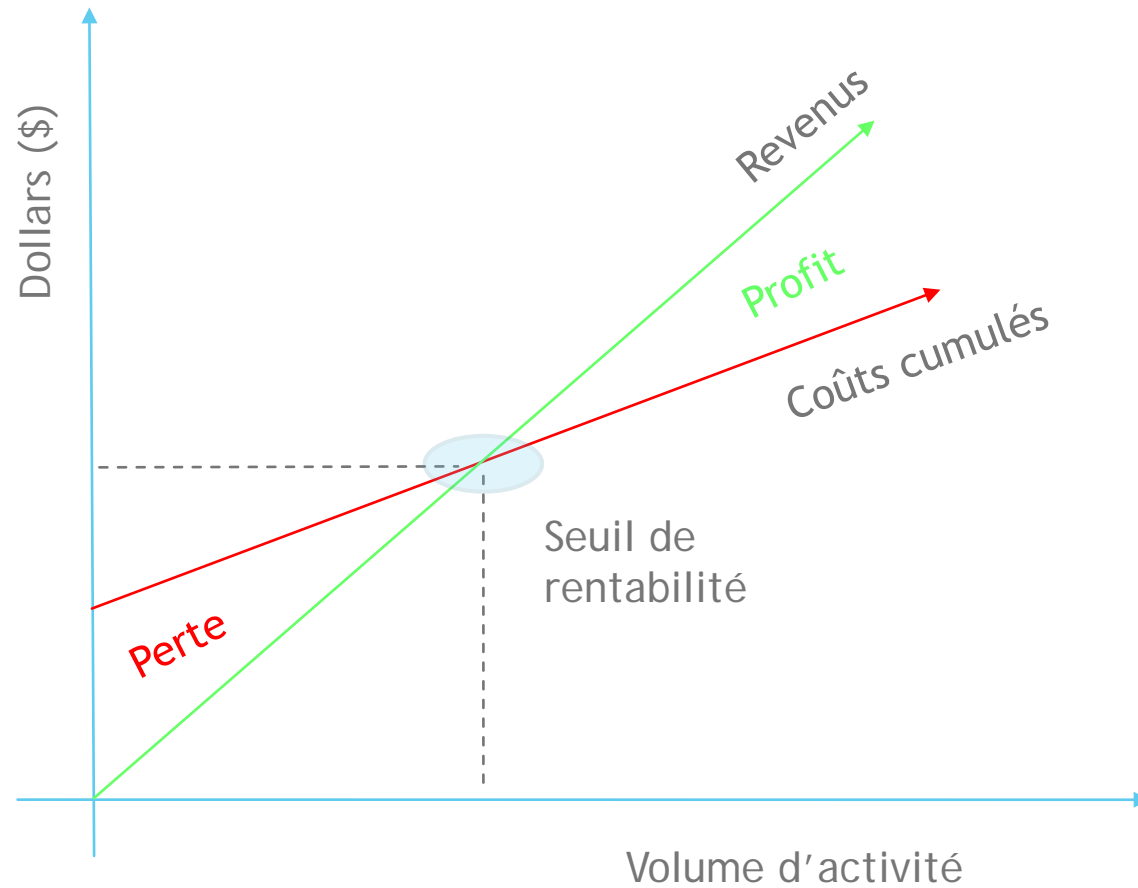
Qu'est-ce que le seuil de rentabilité?

- ▶ Volume de vente qui correspond au coût total de l'entreprise

$$\text{VENTES (-) COÛTS VARIABLES (-) COÛTS FIXES} = 0\$$$

- ▶ Le bénéfice augmente d'une somme équivalente à la marge sur coût variable lorsque le seuil de rentabilité est atteint.

Seuil de rentabilité en graphique



Seuil de rentabilité en chiffre

Seuil de rentabilité en dollars de ventes = Coûts fixes / Marge sur coûts variable

Coûts fixes de l'entreprise 20 000\$

Marge sur coûts variables

Prix de vente 20,00\$

Coûts variables 15,00

Marge sur coûts variables..... 25%

Seuil de rentabilité = 20 000 / 25% 80 000\$

*L'entité doit obtenir 80 000\$ de revenu afin de couvrir les
frais fixes annuels*

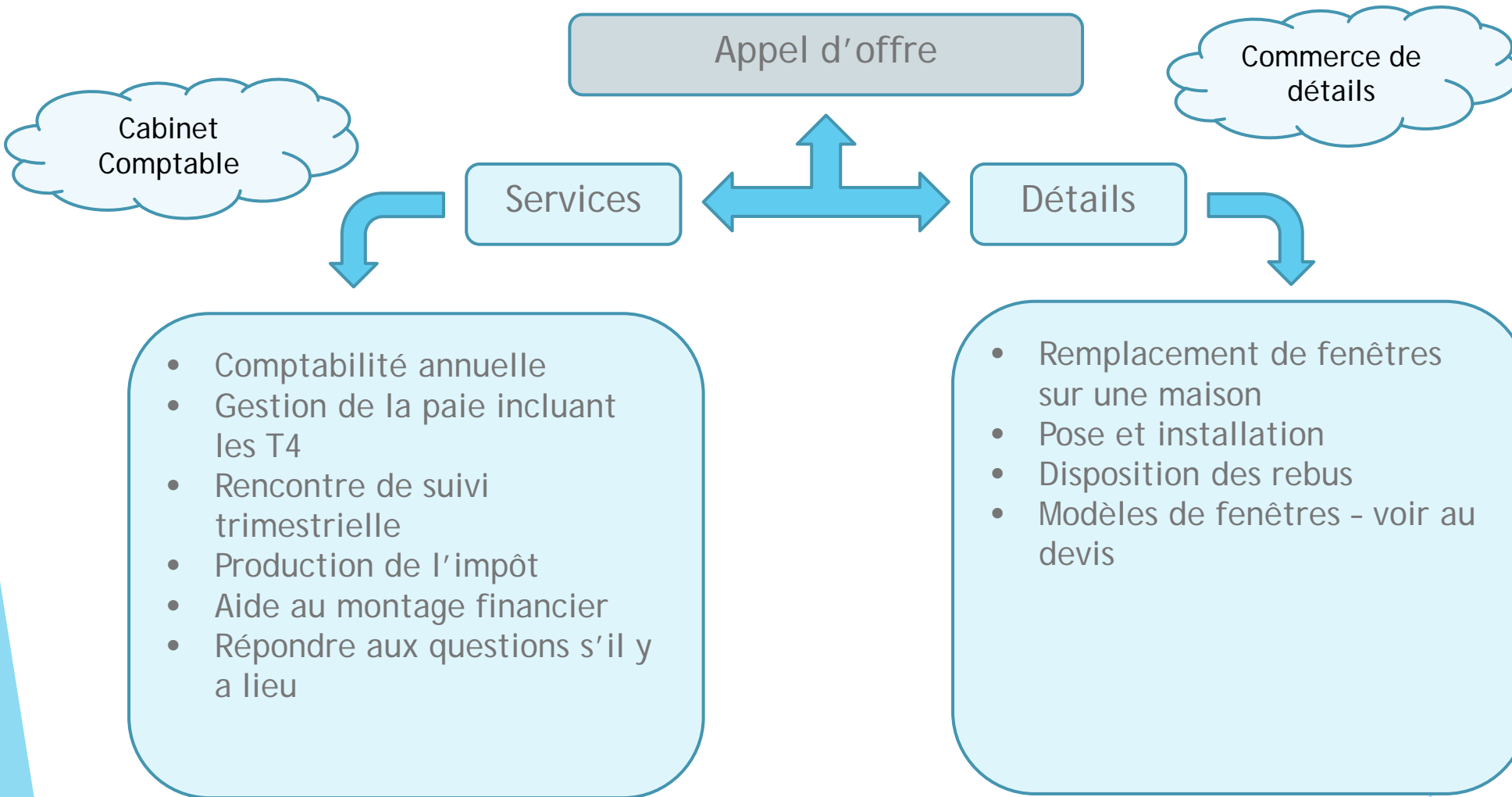
Relation avec vos fournisseurs

Quelle est la meilleure option / stratégie?

- ▶ Un ou plusieurs fournisseurs?
- ▶ Pression incessante sur le fournisseur pour réduire vos coûts?
- ▶ Établissement d'un partenariat stratégique?
- ▶ Avez-vous déterminer vos indicateurs clés?
 - ▶ Délai de livraison
 - ▶ Disponibilité de la marchandise et/ou service
 - ▶ Service à la clientèle
 - ▶ Délai de recouvrement, etc...



Cas Pratique - Détermination du coût



Cas Pratique - Détermination du coût

Appel d'offre - Services

Quantifier le coûts total

- ▶ Comptabilité annuelle incluant E/F Intérimaires
 - ▶ 5 hres/mois à 20\$/hre (DAS inclus)
- ▶ Gestion de la paie incluant les T4
 - ▶ 5\$/paie à 5 employés * 52 semaines
- ▶ Rencontre de suivi trimestrielle
 - ▶ 1 hre/mois à 20\$/hre
- ▶ Production de l'impôt
 - ▶ 20 hres à 20\$/hre
- ▶ Aide au montage financier
 - ▶ Besoin de clarifier - Estimation 1 hre/mois à 20\$/hre
- ▶ Répondre aux questions s'il y a lieu
 - ▶ *On fait quoi avec cette demande?*

Estimation du
coût total

3 380\$

Cas Pratique - Détermination du coût

Appel d'offre - Détails

Quantifier le coût total

- ▶ Enlèvement des (20) fenêtres existantes
 - ▶ 1 hres/fenêtre à 40\$/hre (DAS inclus)
- ▶ Pose et installation
 - ▶ MOD : 1 hres/fenêtre à 40\$/hre (DAS inclus)
 - ▶ MP : 450\$/fenêtre
 - ▶ Autres : Transport - 500\$
 - ▶ Fournitures diverses - 300\$
- ▶ Disposition des rebus au site d'enfouissement
 - ▶ 1 voyage - 300\$
- ▶ Que manque-t-il dans le calcul des coûts totaux?

Estimation du
coût total

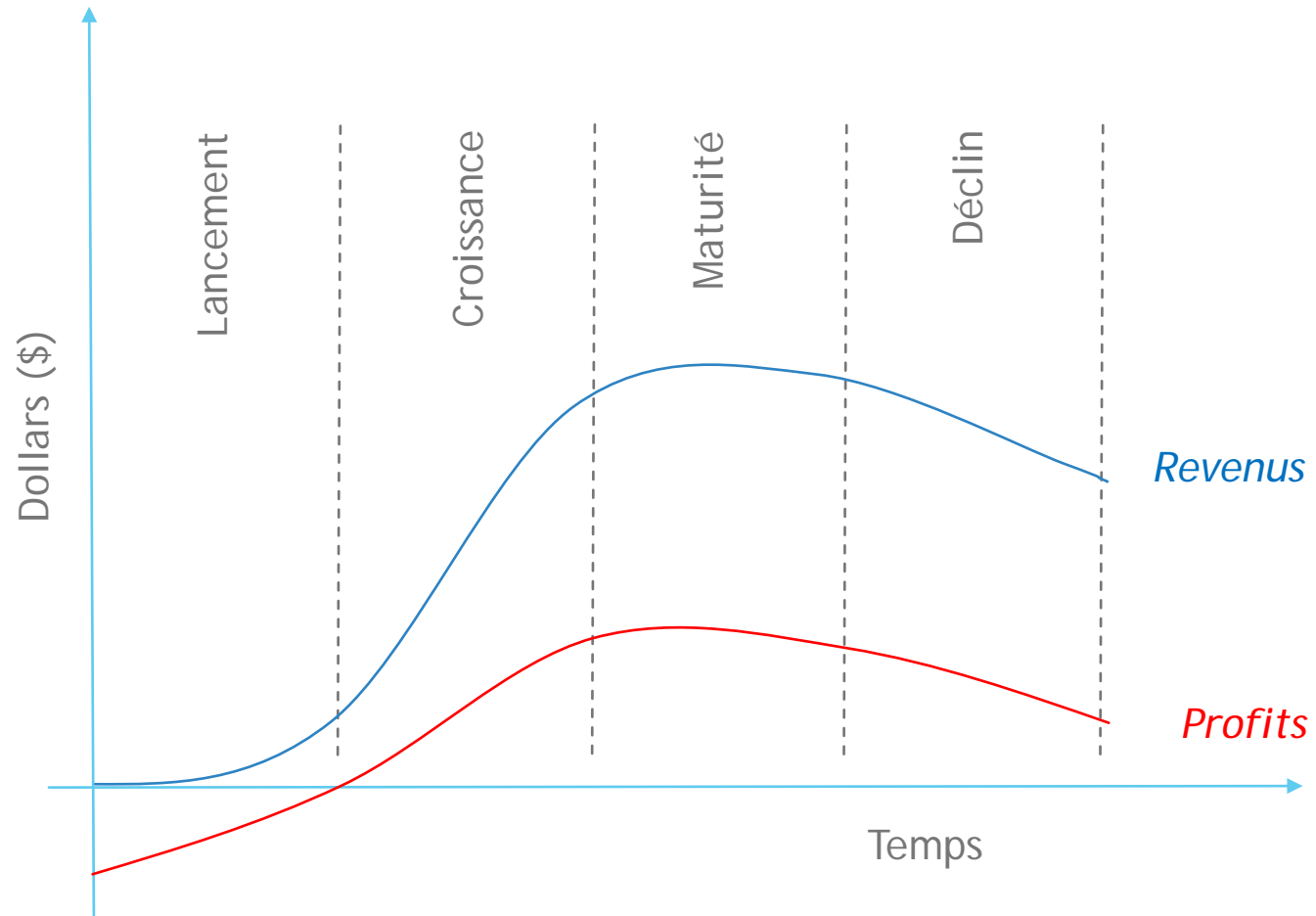
11 700\$

Prise des
dimensions? Autres?

Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre

- ▶ Réception de la demande
- ▶ Analyse du dossier
- ▶ Facteurs décisionnels
- ▶ Détermination du coût de revient
- ▶ **Stratégie de positionnement du produit et/ou service**
- ▶ Principes clés de la fixation du prix

Cycle de vie d'un produit ou service



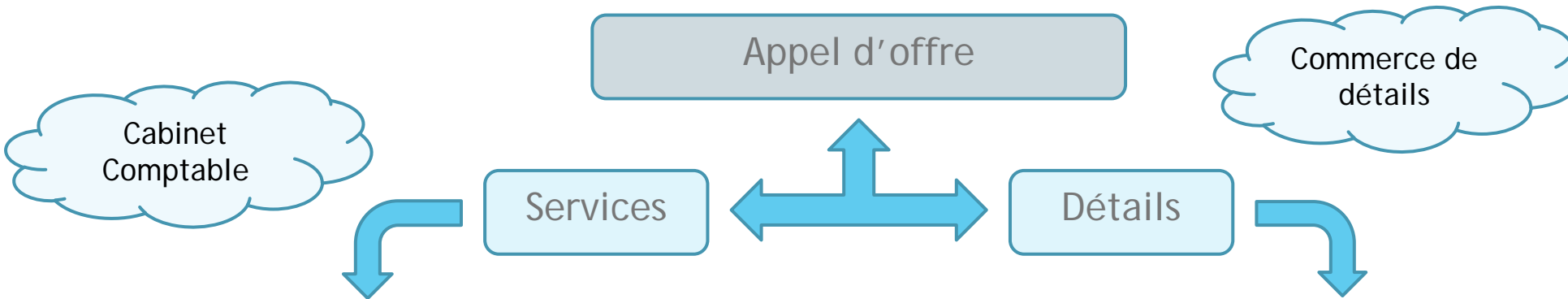
Le processus décisionnel du consommateur

- ▶ Risque fonctionnel
 - ▶ Fonctionnement inadéquat
 - ▶ Est-ce que le produit / service est approprié?
- ▶ Risque économique
 - ▶ Coût initial à l'achat
 - ▶ La dépense en vaut-elle vraiment la peine?
- ▶ Risque psychologique
 - ▶ Produit / service qui ne véhicule pas la bonne image
 - ▶ Est-ce éthique, conforme aux valeurs, etc...

La concurrence

- ▶ Qui sont-ils?
- ▶ Avez-vous évalué leurs forces et leurs faiblesses?
- ▶ Avez-vous établi une stratégie gagnante?
 - ▶ Concept différent
 - ▶ Système de fidélisation
 - ▶ Services / produits personnalisés
 - ▶ Éventail de produits et services
 - ▶ Innovation ou immobilisme
 - ▶ Votre croissance et votre rentabilité en dépendront!

Cas Pratique - Positionnement



- En quoi la compétition peut-elle vous surpasser en matière d'efficacité?
 - Quelle est la différence entre « être efficace » et « être efficient »
- Comment pouvez-vous démontrer vos compétences?
 - Facteurs qualitatifs
 - Respect des échéanciers
 - Faible taux en matière de réclamation (avenant)
 - Fournir des références, démontrer les grandes réalisations
- Est-ce que le client « achète un prix ou un produit / service »?

Arbre décisionnel du processus d'appel d'offre

- ▶ Réception de la demande
- ▶ Analyse du dossier
- ▶ Facteurs décisionnels
- ▶ Détermination du coût de revient
- ▶ Stratégie de positionnement du produit et/ou service
- ▶ **Principes clés de la fixation du prix**

Principes clés de la fixation du prix

Le défi pour les entrepreneurs est de rencontrer les besoins toujours plus grands des clients à un prix acceptable sans nuire à la marge de profits de l'organisation.



Principes clés de la fixation du prix

La détermination du prix de vente est un enjeu critique pour l'organisation

1. La fixation du prix d'un produit / service débute par la connaissance de son coût
2. Le gestionnaire doit connaître les **objectifs visés** avant de la détermination du prix de vente
 1. Visibilité / crédibilité / lancement de produit
 2. Augmentation des activités d'affaires
3. Stratégie de l'organisation
 1. Stratégie d'écrémage (forte marge sur coût, faible volume)
 2. Stratégie de pénétration de marché (bas prix, fort volume)
 3. Stratégie de prix discriminante (prix spécial pour membre d'un club)
 4. Stratégie de dissuasion (très faible prix, marge inexistante)

Principales méthodes de fixation du prix

- ▶ *Méthode basée selon l'approche économique*
 - ▶ Contexte d'offre et demande
- ▶ *Méthode basée sur le coût majoré*
 - ▶ Couramment utilisée, prix suggéré par le fabricant
- ▶ *Méthode basée sur la valeur des produits et services pour le client*
 - ▶ Inclus une plus value que les clients sont prêts à assumer
- ▶ *Méthode basée sur le coût cible*
 - ▶ Très peu rependue, demande une connaissance approfondie des composantes du coût de revient

Principales méthodes de fixation du prix

Approche traditionnelle
Méthode du coût majoré

Coûts réels

+

Profit désiré



Profit désiré



Prix de vente proposé

Simpliste, le client
subit les variations

Approche du « Target Costing »
Méthode du coût cible

Prix de vente accepté

-

Profit désiré



Coûts cibles

Complexe, l'entité
subit les variations

Fixation du prix - En résumé

La fixation du prix dépend en grande partie de :

- ▶ La structure de coût de l'entreprise
 - ▶ Capacité à identifier les composantes du coût de revient
- ▶ L'objectif de l'entreprise
 - ▶ Positionnement du produit / service sur le marché
- ▶ La stratégie de l'entreprise
 - ▶ Positionnement du prix en fonction des objectifs visés

Cas Pratique - Fixation du prix (Service)

Méthode	Prix du marché	Coût majoré de 50%	Plus Value
Coût de revient	3 380\$	3 380\$	3 380\$
Coûts fixes	100 000	100 000	100 000
Prix	4 500	5 070	7 500
Marge brute	1 120	1 690	4 120
Marge du coût variable	25%	33%	55%
Rentabilité	Faible	Moyenne	Élevé
Seuil de rentabilité en vente annuelle	400 000\$	300 000\$	180 000\$

- ▶ Prix du marché : Prix que la concurrence est prête à offrir
- ▶ Coût majoré : Coût de revient majoré avec un taux fixe
- ▶ Plus Value : Ce que les clients sont prêts à payer

Cas Pratique - Fixation du prix (Détails)

Méthode	Prix du marché	Coût majoré de 50%	Plus Value
Coût de revient	11 700\$	11 700\$	11 700\$
Coûts fixes	250 000	250 000	250 000
Prix	15 000	17 550	26 000
Marge brute	3 300	5 850	14 300
Marge du coût variable	22%	33%	55%
Rentabilité	Faible	Moyenne	Élevé
Seuil de rentabilité en vente annuelle	1 136 000\$	750 000\$	455 000\$

- ▶ Prix du marché : Prix que la concurrence est prête à offrir
- ▶ Coût majoré : Coût de revient majoré avec un taux fixe
- ▶ Plus Value : Ce que les clients sont prêts à payer

Conclusion

Les principaux réflexes à avoir lorsqu'un client vous demande un prix pour un produit / service

- ▶ Êtes-vous intéressés? La demande est-elle en relation avec la raison d'être de votre entreprise?
- ▶ Possédez-vous l'expertise, le temps, la main d'œuvre ainsi que la matière première pour poursuivre?
- ▶ Est-ce que votre structure financière vous permet de supporter les coûts se rattachant à la demande?
- ▶ Votre structure de coûts est-elle optimale? Êtes-vous en position pour quantifier exactement l'ensemble de vos coûts?
- ▶ Saisissez la chance qui vous est offerte! Entourez-vous de personnes compétentes et qualifiées pour vous assurer un succès.

Conclusion

Éléments essentiels à la réussite d'une entreprise

- ▶ Plusieurs outils pouvant vous permettre d'améliorer vos performances financières
 - ▶ Établir un budget annuel
 - ▶ Le budget est un activité de contrôle s'il est suivi avec rigueur!
 - ▶ Analyse de rentabilité « post-mortem »
 - ▶ Analyse des écarts face à la planification budgétaire
 - ▶ Segmentation des secteurs d'activités de l'entreprise
 - ▶ Suivi récurrent du coût de revient pour les activités majeures
 - ▶ Suivi mensuel de vos performances financières
- ▶ N'attendez pas le point de non retour pour demander de l'aide

Questions sur la séance d'aujourd'hui

