

## ► LES OBJECTIFS SECTORIELS

On confond souvent détermination d'objectifs sectoriels avec prévision des ventes : les deux exercices se doivent pourtant d'être indépendants. D'abord, les responsabilités de ces exercices sont distinctes, l'objectif national dépendant des dirigeants de la filiale, voire du groupe tout entier, quand la définition du plan de primes dépend du management du réseau. De plus, on peut rarement bâtir un objectif national sur la seule prise en compte de contextes locaux, qui, même agrégés, peuvent ne pas refléter la réalité nationale. Ceci étant, la qualité de la détermination de l'objectif national reste cruciale, car trop ambitieux ou sous-évalué, il réduirait de fait l'intérêt d'une composante de type R/O dans le plan de primes.

### Comment répartir l'objectif national ?

Toutes les méthodes de répartition de l'objectif national utilisent les données historiques disponibles, le but étant de donner les mêmes chances à chacun d'atteindre son objectif sectoriel. On parle de formule de répartition pour décrire la règle, plus ou moins mathématique, qui alloue à chaque secteur une part de l'objectif national.

Il existe plusieurs méthodes qui dépendent principalement des données dont dispose le laboratoire, mais toutes peuvent être exprimées comme la combinaison d'une part de reconduction des ventes précédemment réalisées sur le secteur et d'une part de redistribution du reste ( $\Delta$ ) en fonction d'un poids dépendant des caractéristiques du secteur. Le poids de la reconduction par rapport à celui de la redistribution dépend de la rémanence (REM) des ventes du ou des produits considérés.

$$OB]_N(\text{secteur}) = \underbrace{[REM \times RES_{N-1}(\text{secteur})]}_{\text{Reconduction}} + \underbrace{[\Delta \times Poids_{N-1}(\text{secteur})]}_{\text{Répartition}}$$



### Comment s'assurer de la qualité de ses objectifs ?

Le choix de la formule de répartition est LA question que les responsables de réseaux se posent lors du calcul d'objectifs sectoriels. Ce calcul est souvent réalisé sans vérifier que la formule puisse statistiquement proposer des objectifs atteignables par les équipes. Pourtant, c'est justement ce critère qui va déterminer la qualité des objectifs descendus au Terrain. La bonne formule est donc celle qui minimise le nombre de secteurs pour lesquels l'objectif apparaîtra soit trop facile, soit trop ambitieux. Pour évaluer ce critère, on parle de dispersion des R/O, que l'on peut mesurer en fin de cycle, mais que l'on peut estimer lors de la définition des objectifs au regard notamment des données historiques. Un critère d'évaluation utilisé classiquement pour valoriser cette dispersion est l'écart type des R/O, critère que l'on cherchera à minimiser.

Les données historiques peuvent aussi être utilisées afin de valider l'absence de biais d'équité entre les secteurs qui auraient pu apparaître lors de l'application de la formule. Il est pour cela nécessaire de vérifier que l'antériorité du secteur n'influe pas sur l'atteinte de l'objectif. On évite de cette façon les phénomènes de rente. Bien sûr, toute vérification de la qualité de la formule par application aux données historiques n'a de sens que dans le cas où les contextes produit et marché varient peu entre la période précédente et la période en cours. Dans la plupart des cas cependant, ce type de vérification constitue la seule alternative à une détermination d'objectifs purement basée sur l'intuition.