

# IND-8120 – Commercialisation de nouveaux produits et services

Séance 5 - ventes directes – une expérience entrepreneuriale  
Automne 2025

Jeudi 25 septembre 2025

L'entrepreneuriat technologique et l'innovation

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE  
MONTRÉAL



# VOTRE CHARGÉ DE COURS :CHRISTIAN WOPPERER

## ENTREPRENEUR EN SÉRIE, VP AU CEIM (CENTRE D'ENTREPRISE ET D'INNOVATION DE MONTRÉAL)

	<b>COORDONNÉES :</b>	
Local	<b>L-2712</b>	
Courriel	<a href="mailto:christian.wopperer@polymtl.ca">christian.wopperer@polymtl.ca</a>	
Disponibilité	sur rendez-vous	

Formateur et coach en entrepreneuriat depuis 2004  
Professeur à l'École d'entrepreneurship de Beauce depuis sa création

Profil entrepreneurial : participation à + de 400 entreprises en démarrages (commercialisation) au CEIM  
Démarrage de sa première entreprise TI à 26 ans en Suisse  
Démarrages de 3 autres entreprises en Technologies au Canada

Expertise terrain de la commercialisation directe et indirecte.  
Ventes de solutions d'expertise à complexe.



## SÉANCE 5

1. *Gestion de la fonction marketing et relations-clients dans une entreprise à caractère technologiques*
2. *ventes directes*
3. Steve Desjarlais, Co-Fondateur @ heyday.ai (acquis en 2021 par Hootsuite)



## **SÉANCE 5**

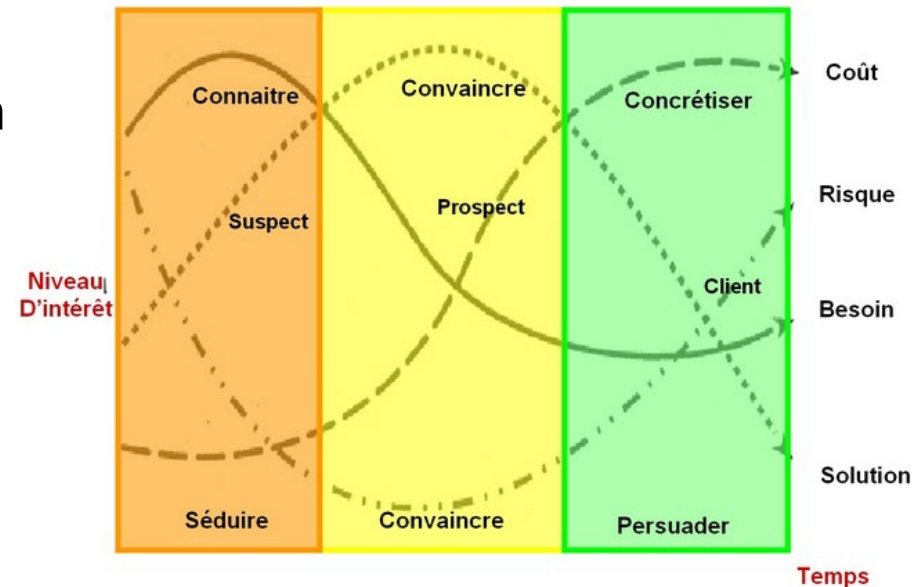
### **1.** *Gestion de la fonction marketing et relations-clients dans une entreprise à caractère technologiques*



# LES FONCTIONS DANS LE DÉPARTEMENT

## Ventes

- Établit la stratégie de mise en marché et vendent aux prospects
- Donne le forecast de ventes
- Tactiquement :
- Validation de l'acceptation du marché
- Utilise les leads du marketing
- Crée de nouveaux leads
- Remplissent le *pipe-line*
- Réalisent les offres et font le suivi de celles-ci
- Signent les contrats, rapportent les PO
- Travaillent avec le Service à la clientèle et les analystes
- Donnent le feed-back marché, client, concurrence, etc
- Donne les informations aux autres acteurs



# LES FONCTIONS DANS LE DÉPARTEMENT

## Marketing

- Établit la **stratégie** de mise en
- marché
- Font la préparation du budget
- Tactiquement :
- Validation de marché
- Établit la valeur du produit/service
- Veille sur la concurrence
- Segmente et établit l'offre
- Intègre la R&D tôt dans le processus
- Établit le meilleur système de leads pour les ventes
- Établit le mix-marketing
- Donne les informations aux autres acteurs





# LES FONCTIONS DANS LE DÉPARTEMENT

## Service à la clientèle

- Stratégiquement gère le client existant et vendent du *cross* et du *up-selling*
- Tactiquement :
- Valident la qualité des services et produits
- Forment l'interne et l'externe
- Crée de nouvelles ventes avec des clients existants
- Renouvelle les contrats
- Font le suivi des clients
- Font de l'escalade (SLA)
- Travaillent avec les ventes, marketing et la RS&DE
- Donnent le feed-back qualité, client
- Donne les informations aux autres acteurs



# LES FONCTIONS DANS LE DÉPARTEMENT

## Communications

- Établissent la stratégie de communication
- Reçoivent un budget d'opération
- Tactiquement :
- Choix des divers outils (traditionnels, Web 3.0, réseaux sociaux, relations de presses, expositions, etc.)
- Proposent des outils pour les ventes et le SAC
- Génèrent des leads
- Donne et crée de la notoriété et de la crédibilité





## ***SÉANCE 5***

### ***2. ventes directes***



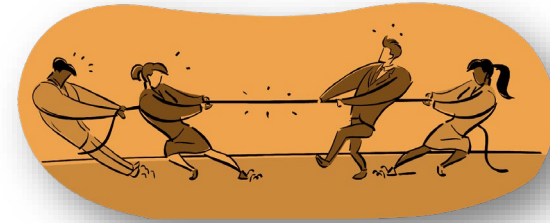
# MARCHÉ

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE  
MONTRÉAL



1. Plus de brevets, plus d'innovations
2. Plus de compétition qu'avant.
3. Complexité du processus d'achat.



## B2B buying journey

Illustrative



Source: Gartner  
© 2019 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner®



4. La charge des acheteurs est augmentée.

5. La collaboration et le flux d'information au sein des entreprises est plus importante grâce aux nouvelles technologies.



6. La veille et l'information des clients est de plus en plus raffinée (*insight*).



## Option de commercialisation

- Force de vente de l'entreprise ←
- Agents manufacturiers ←
- Distributeurs ←
- VAR ←
- Accord de licence ←
- E-commerce ←

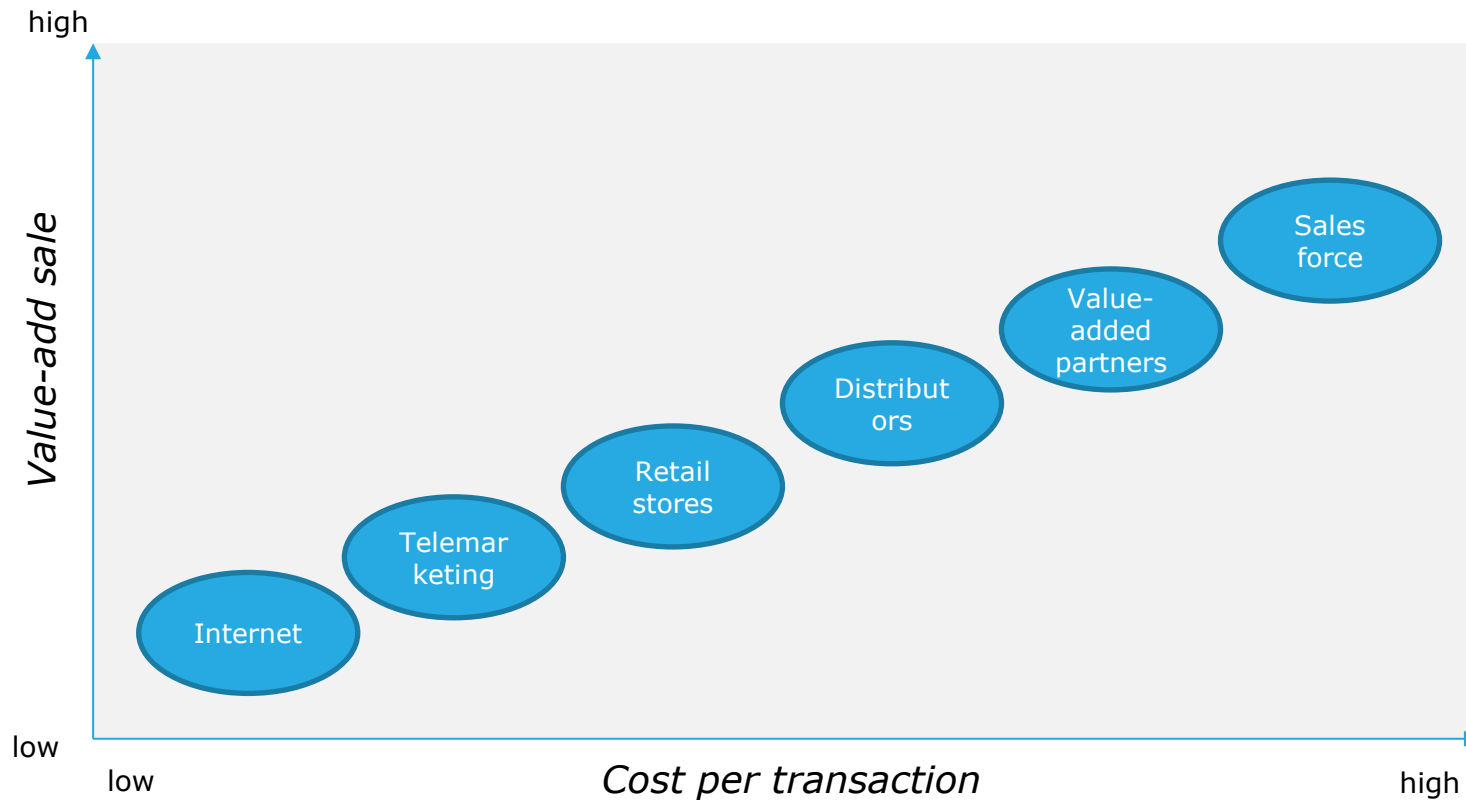
**VENTE  
DIRECTE**

**QUAND ?**

**VENTE  
DIRECTE**



# LA SÉLECTION DES CANAUX DE DISTRIBUTION



The channel touch continuum  
Source: Oxford associates, adapted from Rowland Moriarty, Cubex Corp.



# Avantages et inconvénients des ventes directes

## Force de vente de l'entreprise

### Avantages

- Meilleur contrôle
- Meilleure information
- Meilleur service après-vente
- Meilleur contrôle de la compétence des représentants
- Exclusivité
- Meilleure qualité

### Inconvénients

- Coût élevé
- Manque de connaissance du marché local
- Étiquette étrangère



# Avantages et inconvénients des divers types de réseaux

Le recrutement d'un commercial est souvent  
l'acte le plus nécessaire et le plus dangereux pour  
une start-up !



Mettre en place un système  
**d'administration des ventes**  
(ou sales CRM) pour ne payer  
que ce qui est nécessaire

EFFICACITE



CONTRÔLE



# PERFORMANCE DES FORCES DE VENTES

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE  
MONTRÉAL



# Le moteur de l'entreprise

Aucune stratégie d'entreprise, si brillante soit-elle, n'a jamais réussi sans une bonne maîtrise de son chiffre d'affaires. Par conséquent, si une entreprise veut être couronnée de succès, **elle n'a d'autre choix que de consacrer des efforts considérables à la vente...**

...Maintenant, les **meilleures divisions commerciales** dotent leur personnel des **compétences** requises, les libèrent des tâches administratives qui leur prenaient beaucoup de temps et mettent à leur disposition des services de soutien, qui leur **permettent de se consacrer pleinement à la vente.**



Don Hammalian, Directeur Sales Effectiveness Practice, Proudfoot Consulting

# Typologie du commercial

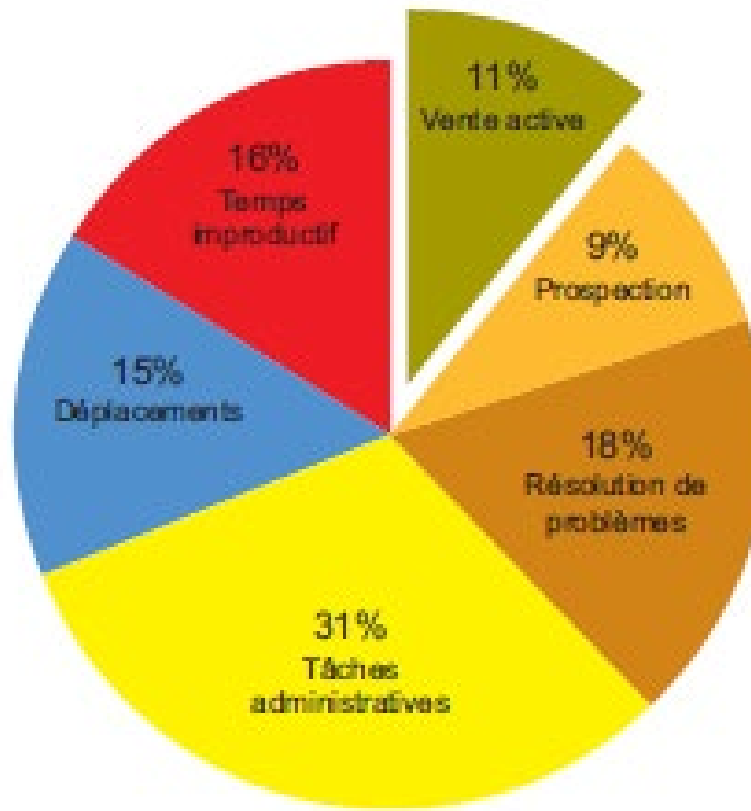
## Sales Rep. et Business Dev. : quelle est la différence ?

La différence entre le business developer (**BDR**) et le vendeur (ou Sales Development Representatives - **SDR**) est que le vendeur ou SDR remplit l'entonnoir de prospection avec des prospects inbound ou des prospects chauds, alors que les BDR se concentrent sur la génération de leads outbound.



# Journée type d'un commercial

Temps consacré aux différentes activités



- Établissez une relation de confiance avec vos vendeurs
- Pensez « engagements clairs »
- L'organisation commerciale est la déclinaison en action de la vision stratégique de l'entreprise et de sa proposition de valeur.
- Dites-vous « Comment va le capitaine, ainsi va le bateau » (inspiré et inspirant)
- Choisissez la cible (potentiel et accessibilité)
- Externalisation possible?
- Être attentif à la relation entre prospection et gestion du temps





# GESTION DES VENDEURS

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE  
MONTRÉAL

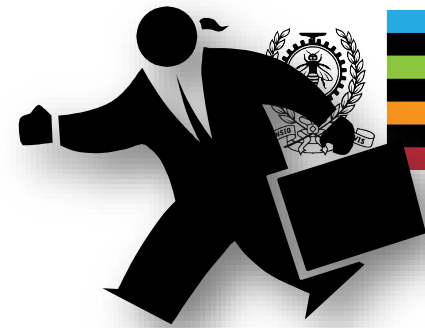




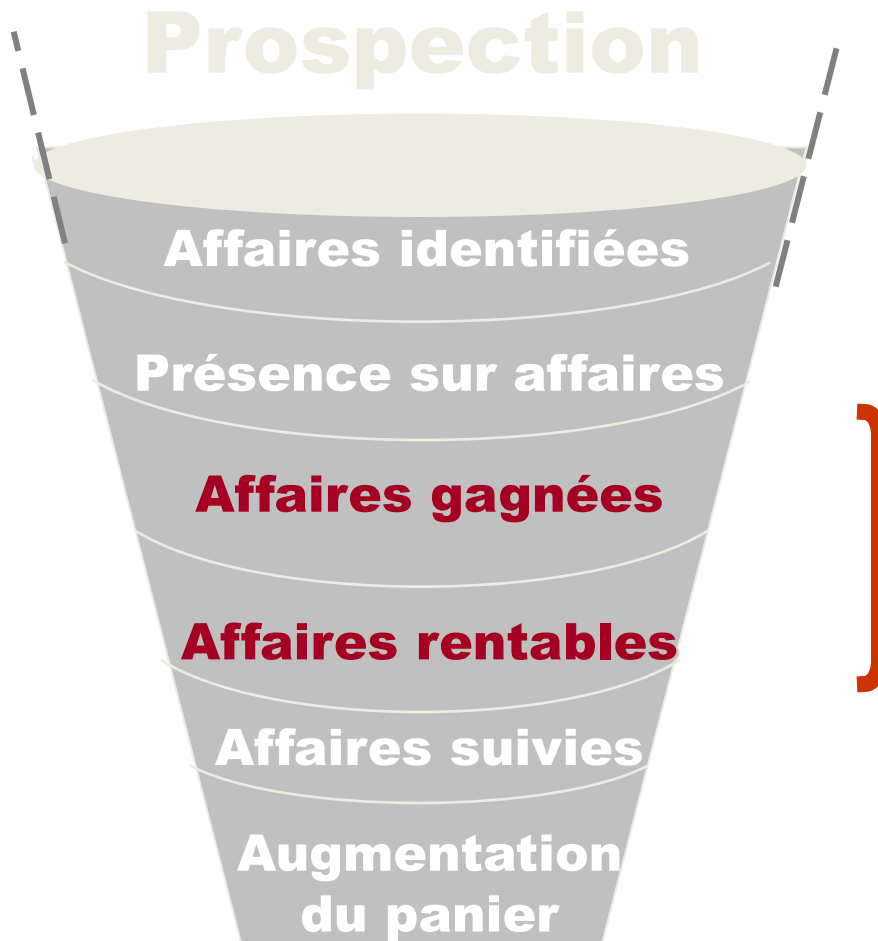
## QUESTIONS À SE POSER



- État du pipeline
- Développer de nouveaux marchés
- Mieux gérer les efforts de ventes des représentants
- Identifier de nouveaux clients
- Identifier de nouvelles occasions d'affaires
- Augmenter le nombre de clients importants – stratégique
- État des négociations de prix dans les limites des marges permises



# LE PIPE-LINE, QU'EST-CE QUE C'EST?



Nous verrons en détail le pipe-line en séance 8

**Prospect**

**Proposition commerciale**

**Persuader pour gagner**

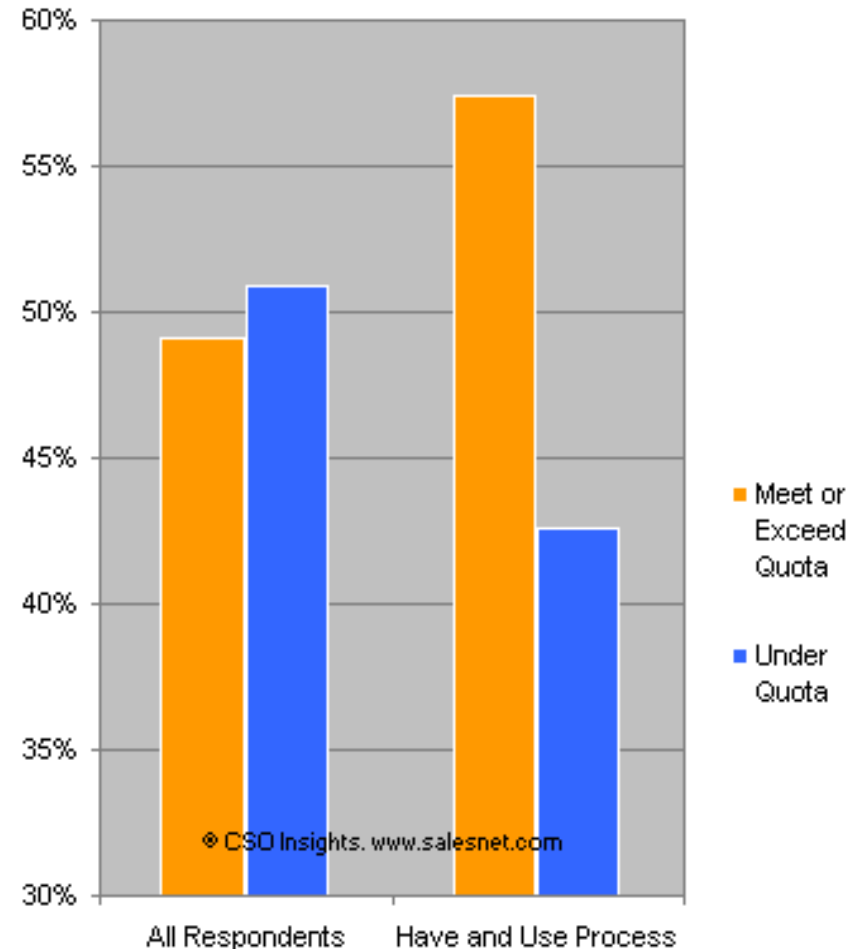
**Client**



### ***CSO Insights***

50 % des compagnies n'ont pas de plan de ventes

Les entreprises avec un plan ont 17 % plus de succès à rencontrer les objectifs

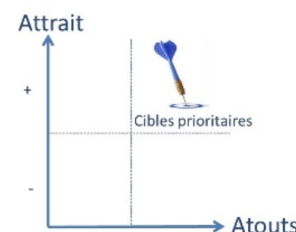


# Plan d'action commercial

La mise en cohérence des moyens disponibles au niveau opérationnel et à court terme avec les choix opérés en amont par le créateur en matière stratégique et marketing... Comment?

Une démarche en 3 étapes:

1. Choisir les clients «cibles» (prospects)
2. Organiser les actions commerciales
3. Définir un plan d'action par prospect (ou type de prospects) ciblés



# 5 erreurs communes de gestion des ventes en Innovation



1. Évaluer la performance des représentants en fonction du volume des ventes.
2. Trop s'en remettre au nombre de visites des représentants.
3. Comparer les ventes actuelles à celles des années antérieures.
4. S'attendre à ce que le représentant reprenne notre méthode de vente.
5. Accorder trop ou pas assez de liberté aux représentants.



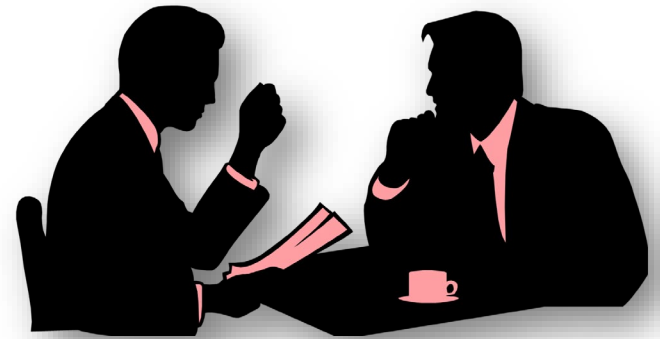
# RECRUTER LES VENDEURS

LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE  
MONTRÉAL



- Engagements clairs
- Anticiper
- Objectifs
- Outils
- On VEND aux vendeurs
- Nerf de la guerre (infos)
- Relation de confiance





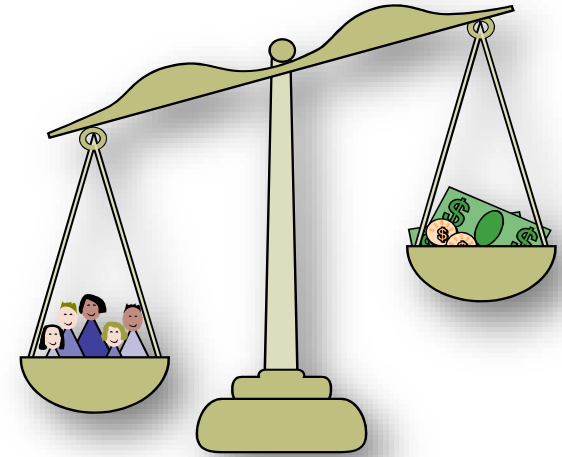
# Trucs

## Profil

Grille correspondante au profil ?

Équité lors des auditions ?

Conciliation dans un tableau



## **Astuces**

- 1) Embaucher les candidats en vente pour leur capacité à remplir la fonction ; non pas selon leur personnalité
- 2) Cesser d'interviewer les candidats en vente, commencer à les auditionner

# Critères de rétention

- Rôle du supérieur immédiat (le plus proche de l'exécutif), leadership
- Fidélisation du personnel de vente ou SAC
- Possibilités d'apprentissages et de perfectionnement
- Satisfaction à l'égard des décisions de l'entreprise en matière de commercialisation
- Pouvoir décisionnel suffisant pour bien faire leur travail
- Réputation de l'entreprise comme employeur de choix
- Travail stimulant et une conciliation travail - famille

Source : Étude mondiale Towers Perrin sur la main-d'œuvre – Canada

<https://www.willistowerswatson.com/en/campaigns/employee-insights/overview>



# Conditions d'embauche

## Objectifs particuliers

- Vente de produits plus rentables ou nouveaux
- Équité
- Travail d'équipe
- Flexibilité, conciliation travail-famille, etc.
- Équité de rémunération
- S'ajuster aux priorités individuelles des représentants
- Obtenir de nouveaux clients
- Télé-travail
- Etc.



# RÉMUNÉRATIONS POUR LES VENDEURS

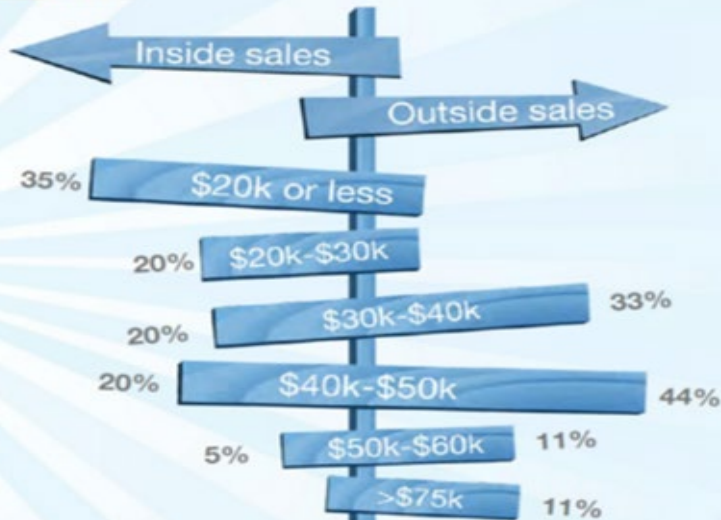
LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE  
MONTRÉAL



# Ressources disponibles

Base salary:



Salary structure:



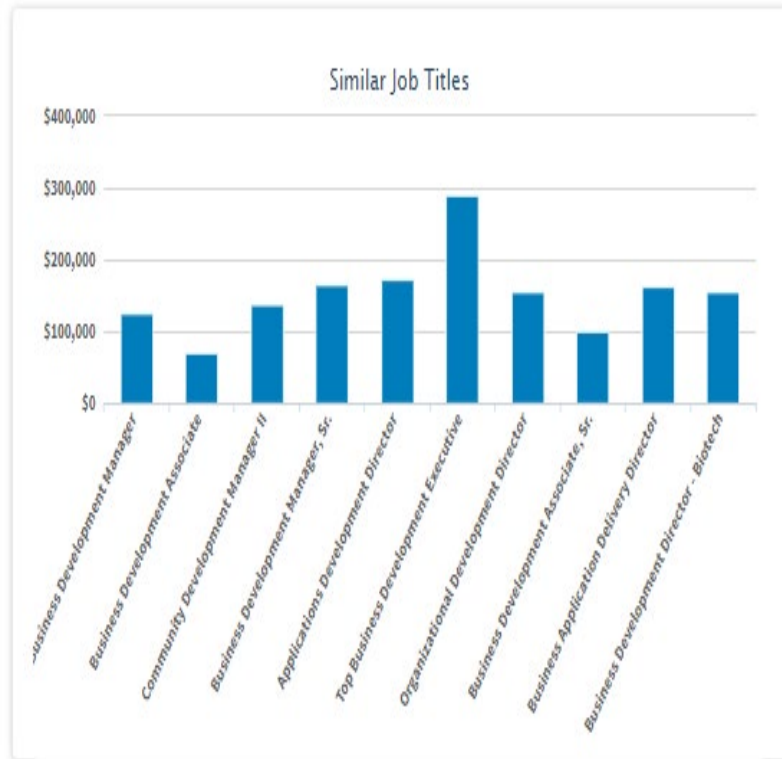
<http://www.salary.com>

<http://www.firstresearch.com/Industry-Profiles.aspx>

<http://www.technocompetences.qc.ca>

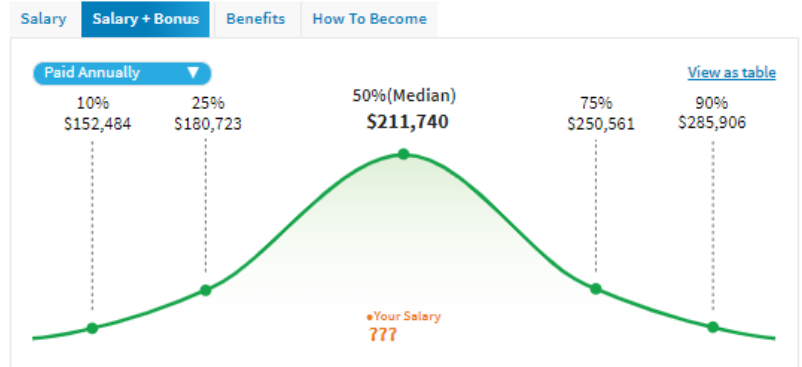


# Salaires moyens (médianes) *Business Development manager, SR*



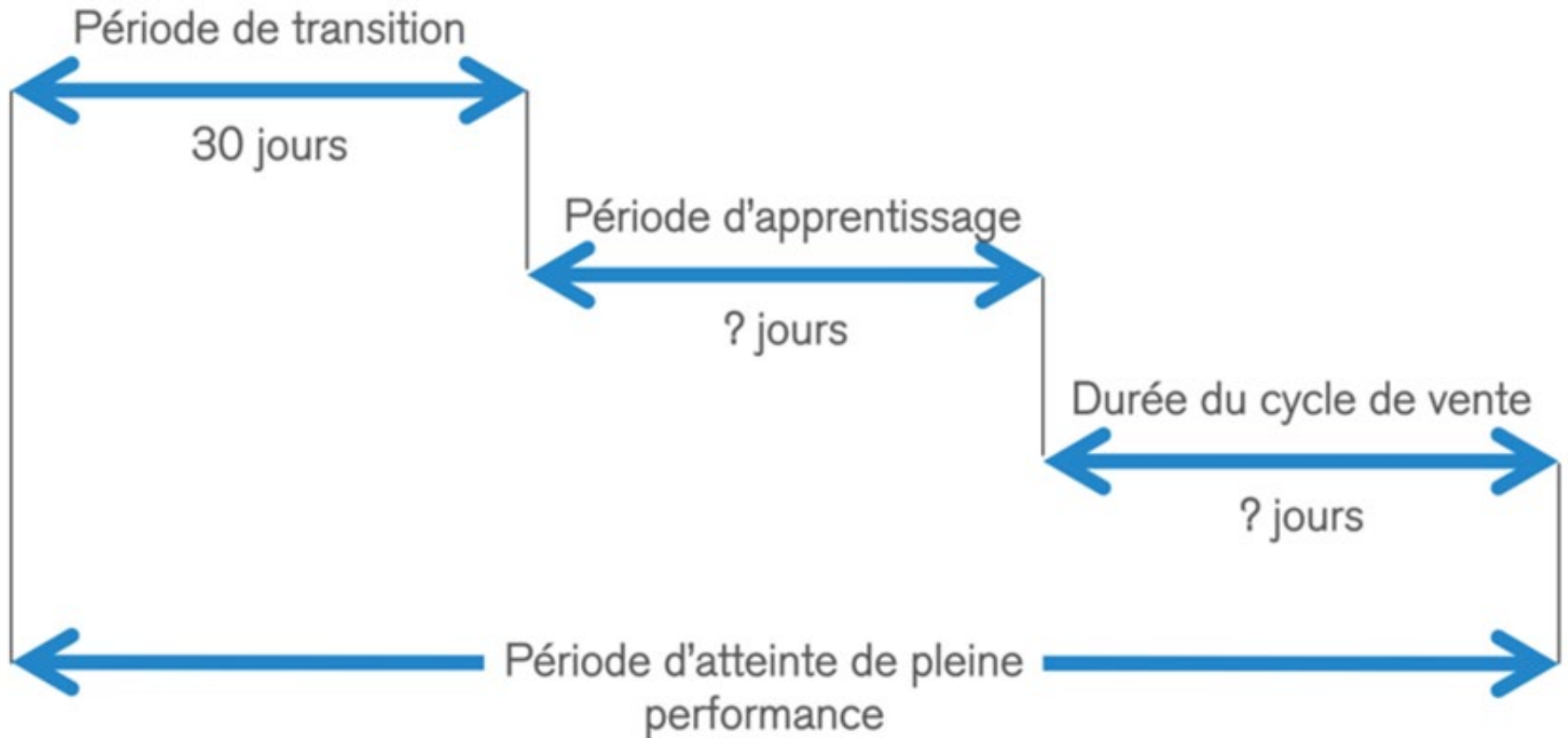
Announce: [www.google.com/business](http://www.google.com/business)

<http://www.salary.com>





# Intégration du vendeur



Demander un plan pour les premiers 90 jours



# Types de programmes

- **Commissions**

Portion prédéterminée du revenu en pourcentage sur le CA ou marge brute une fois que le client a payé.

- **Bonis**

Montant prédéfini lié à l'atteinte d'objectifs de performance. Peut représenter un pourcentage du salaire ou un montant absolu.



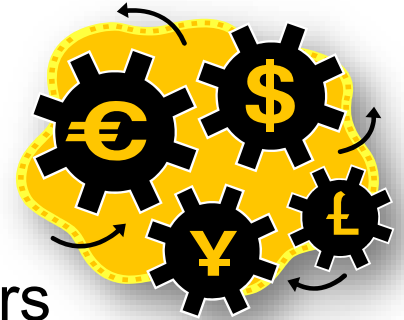
## Attention aux commissions

- Prévoir si les taux varient selon le nombre/type de produits, par résultats atteints, etc.
- Selon le modèle d'affaires SaaS ou licences perpétuelles par exemple
- Fixes, ou plutôt dégressives, ou majorées, selon l'objectif atteint.
- Rétroactives à la première vente, selon le contrat.
- Sur quoi se calculent-elles ?  
*Net invoice price* → ne veut rien dire.  
Il faut une définition précise.

Exemple : montant de la facture avec ou sans taxes, droits de douanes, frais de transport et d'assurances, escompte de volume ou de paiement rapide, etc.).



- Tenir compte des taux de change.  
Le client peut payer avec une devise tandis que la commission est payée dans une autre.
- Les rapports de commissions doivent être clairs pour le vendeur.
- La commission du vendeur peut être payable sur réception de la commande ou sur réception du paiement du client.  
Une entente convenant aux deux parties peut être négociée.
- Le client paie par paiements étalés. Le vendeur a-t-il droit à son pourcentage ?



# Erreurs de négociations



- Ne pas prévoir les clauses de résiliation, ni les modalités.
- Donner un titre à la légère, exemple VP...  
Que se passera-t-il quand la relation prendra fin ?
- Donner le pouvoir au vendeur d'accepter les commandes, signer les offres.
- Ne pas faire signer une NDA et une clause de non-concurrence.
- Donner le pouvoir au commercial de percevoir les comptes  
Impact commercial, fiscal et légal.



- Ajustements en cas de non paiement des clients, si vous avez payé des commissions d'avance : le prévoir, en vous accordant le droit d'exiger le remboursement ou de les déduire vous-mêmes des autres sommes payables à venir.
- Partage de commissions entre agents de territoires différents ⇒ essentiel.
- Mécanique de paiement ⇒ virement bancaire, chèque, etc.
- Éviter plusieurs paiements mensuels, les regrouper en un seul.



**Steve Desjarlais**

**<https://www.linkedin.com/in/stevedesjarlais/>**

**Co-fondateur et ex-CEO de Heydai.IA**

**Lectures :**

**Le reste du PPT que nous n'avons pas terminé**







**MERCI !**

Christian Wopperer  
VP Sales Intelligence au CEIM  
Chargé de cours  
Polytechnique Montréal

[Christian.wopperer@polymtl.ca](mailto:Christian.wopperer@polymtl.ca)



LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE  
MONTRÉAL



Le génie en première classe