

IND-8120 – Commercialisation de nouveaux produits et services

Séance 6 – diagnostic commercial, Présentations des cas pour le projet de session.
Élaboration des Équipes et tirage des projets.

Jeudi 2 octobre 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)

Local	COORDONNÉES : L-2712
Courriel	christian.wopperer@polymtl.ca
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 6

- 1. Le diagnostic commercial*
- 2. Élaboration des Équipes*
- 3. Distribution des projets*
- 4. Présentations des cas pour le projet de session.*
- 6. Modèle d'affaires (pour lecture)*



SÉANCE 6

informations importantes :

J'attends votre devoir pour le lundi 20 octobre 12h00 au plus tard

la présentation de groupe se fera lors de la séance du jeudi 27 novembre

Examen final aura lieu le 7 décembre à 9h30



SÉANCE 6

2. Le diagnostic commercial



INTRODUCTION

Un diagnostic commercial

- Typiquement pour une entreprise déjà en opération
- Revue de toutes les fonctions d'un œil externe (production, mise en marché, ressources humaines, comptable, juridique, ...)

Un plan de marketing

- Pour tout type d'entreprise, de start-up à entreprise déjà établie
- Se concentre sur la mise en marché d'un/des produits et peut aborder des fonctions de l'entreprise dans le cadre de l'établissement de l'établissement des stratégies de marketing

Dans les deux types d'exercices, il est nécessaire de faire un SWOT/FFMO



LE DIAGNOSTIC COMMERCIAL EN INNOVATION

Diagnostic

Vous devrez vous mettre dans la peau d'un consultant

Vous allez avoir un cas à analyser

Un diagnostic est comme une photo, dans un temps donné dans un contexte donné et une structure existante.

Dans une entreprise rien n'est statique, vous aurez de l'information au fur et à mesure



LE DIAGNOSTIC COMMERCIAL EN INNOVATION

Diagnostic

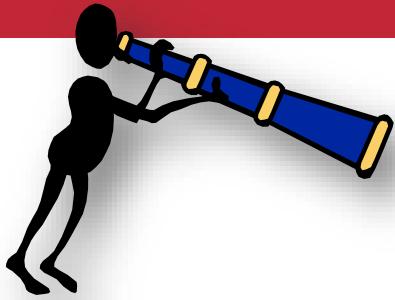
Le diagnostic permet une amélioration de la connaissance client. Elle permet aussi d'apporter au client une vision externe sur son organisation et des conseils pour son développement.

L'entrepreneur n'est souvent pas conscient des problèmes d'organisation qu'il peut avoir et ne ressent donc pas le besoin d'un diagnostic (*Nice to have*).

En présentant comme une solution à un risque qu'on a identifié, on révèle un besoin inconscient ou une urgence non soupçonnée.



BREF APERÇU



SWOT / FFOM

Méthodologie du diagnostic



MÉTHODOLOGIE

La connaissance générale de l'entreprise nécessite la collecte d'informations dans différents domaines :

- l'activité de l'entreprise, sa concurrence, ses principaux partenaires, clients et fournisseurs ;
- son organisation et sa structure ;
- ses politiques générales en matière financière, commerciale, sociale, et ses perspectives de développement ;
- son organisation administrative et comptable ainsi que ses politiques et méthodes comptables.



MÉTHODOLOGIE

Le diagnostic commercial est non seulement un facteur de performance mais aussi un facteur de sauvegarde de l'entreprise. Une baisse du volume des ventes, une diminution de la marge sont des signaux d'alerte qui clignotent et s'allument pour signifier une possible situation de crise. Une moindre productivité des visites à la clientèle ou des annulations de commandes en série sont des indicateurs précurseurs qui révèlent un problème à résoudre.

Méthodologie de diagnostic en Trois phases :

- Préparation
- Entrevue (non nécessaire pour le travail de groupe)
- Analyse et recommandation



PRÉPARATION

Première phases :

- Portrait interne :
 - Place du marketing dans l'entreprise
 - Connaissance du marché, évaluation de la maîtrise des paramètres clés.
 - Stratégie marketing
 - L'offre : le mix marketing
 - Les plans d'actions (marketing opérationnel)
 - La stratégie de commercialisation
 - La force de vente : composition, organisation, efficacité
 - Les outils de support à la vente
 - Le service à la clientèle (lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un service à part entière)
 - Une sous partie destiné à guider les entretiens avec les vendeurs.



PRÉPARATION

Deuxième phases :

- Portrait externe de l'écosystème (recherches quantitatives et qualitatives)
 - Compétition et substitut (analyse spécifique sur le marché adressé et réaction du marché face à l'action du concurrent)
 - Maturité du marché et ses niches
 - Événement extérieurs

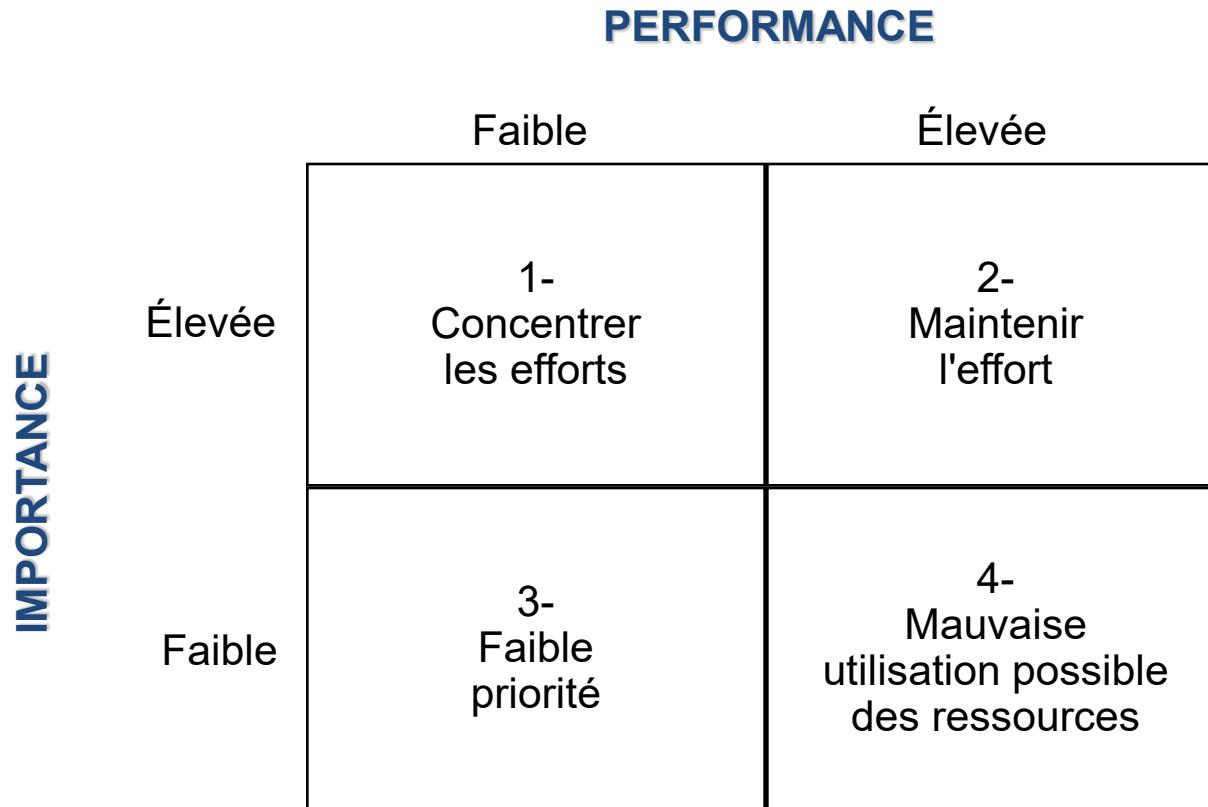


LES ENJEUX COMMERCIAUX

- Que vous révèle l'analyse comparative des forces et faiblesses de l'entreprise et des menaces et occasions d'affaires?
- Y a-t-il des actions impératives à faire? Priorités vs opportunités & menaces?
- Quels segments ont une taille et une croissance suffisantes?
- Dans quels segments l'intensité de la concurrence est-elle la plus forte?
- La force de ventes (directe et indirecte) est-elle adéquate?
- Les objectifs de ventes sont-ils clairement établis?



LA MATRICE IMPORTANCE / PERFORMANCE VS DIMENSIONS



LES ENJEUX

Swot, Priorisation,

		Définition des enjeux	
		Forces de la Cie	Faiblesse de la Cie
Opportunités	Forces de la Cie	face aux Occasions d'affaires Sur quelle Forces L'entreprise devrait miser?	Face aux occasions D'affaires sur quelles Faiblesses l'entreprise Devrait-elle Agir?
	Faiblesse de la Cie	face aux Menaces Sur quelle Forces L'entreprise devrait miser?	Face aux Menaces sur quelles Faiblesses l'entreprise Devrait-elle Agir?
Menaces			



PESTEL ET FORCES DE PORTER

PESTEL (Politique, Économique, socioculturel, technologique, écologique et législatif)

<https://www.youtube.com/watch?v=wGV1m95u9w4>

Éléments externes structurels qui permettent de stimuler la réflexion stratégique pour cerner les enjeux

Forces de Porter (5 forces concurrentielles + pouvoirs publics)

<https://www.youtube.com/watch?v=kmHfyybz99o>

Éléments qui permettent de renforcer les rapports de forces, mais ce n'est pas toujours nécessaire afin de faire un bon diagnostic, car d'autres éléments viennent souvent fausser les forces de Porter.



PRÉPARATION

Dernière phase :

Le diagnostic de prise de connaissance, au niveau tant général que commercial doit précéder l'évaluation elle-même.

Cette analyse de l'entreprise dans son environnement permet de faire ressortir les points forts ou les points faibles provenant de la situation économique, des contraintes liées au métier, du secteur d'activité... et qui influeront obligatoirement sur l'évaluation.

Ces différents points seront susceptibles :

- de majorer ou de minorer la valeur de l'entreprise ;
- d'influencer la prise en compte des données prévisionnelles (plan d'affaires) ;
- de mettre en exergue des facteurs qualitatifs importants sur le projet de l'entrepreneur ou du repreneur ;
- de révéler de nombreux risques pouvant amener l'entrepreneur ou l'acquéreur à prendre les actions nécessaires



PRÉPARATION

Dernière phase :

- Analyse et recommandation :
 - Sommaire
 - Contexte
 - Méthodologie
 - Constats
 - Analyse générale
 - Marketing Stratégique
 - Marketing Mix
 - Ventes
 - Conclusions
 - Résumés des principales recommandations



EN RÉSUMÉ POUR LE DIAGNOSTIC

Il faut d'abord dresser un état des lieux

La première chose à faire, c'est faire l'analyse des forces et faiblesses de la stratégie de ventes, en tenant compte tout particulièrement :

- 1) De l'état du marché, des clients et des concurrents ;
- 2) La démarche stratégique et commerciale de l'entreprise
- 3) Les moyens et méthodes de ventes :
 - des techniques de démarchage utilisées ;
 - de l'état des prospects ;
 - des outils d'aide à la vente ;
 - des programmes et politiques de prix ;
 - du niveau des ventes croisées dynamiques
- 4) La force de ventes et son leader ;
- 5) Support marketing (*inbound* marketing, génération de *lead*, internet, etc..);



EN CONCLUSION POUR LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic servira à atteindre six objectifs précis :

1) Analyser les efforts de ventes de l'entreprise;

2) Mesurer les performances :

- Relationnelles
- Perçue du marché
- Du réseau de ventes
- Économiques
- Du mode de rémunération
- Managériale ou de *leadership*

3) Mesurer les rôles et responsabilités et les efforts fournis par les principaux vendeurs de l'entreprise et l'équipe de soutien

4) Réactivité et communication dans l'entreprise

5) Recommandations sur la pertinence des objectifs commerciaux.

6) Plan d'action consécutif aux recommandations



SÉANCE 6

3. *Présentations des cas pour le projet de session. Élaboration des Équipes et distribution des projets*



Source: DALL-E

Le génie en première classe

6 ÉQUIPES DE 8 PERSONNES MAX

Commençons par faire les équipes

Disposez-vous en 6 groupes



6 PROJETS

Tirage au sort des projets :

Équipe 1 : Entreprise avec applications mobiles

Équipe 2 : Entreprise Collaboration

Équipe 3 : Entreprise Disasteraid

Équipe 4 : Entreprise TIC

Équipe 5 : Entreprise Photo-google

Équipe 6 : Enterprise de traçabilité pour personnes
âgées STGPS



6 PROJETS - DÉROULEMENT

1. Résumé sur les activités de l'entreprises
2. Informations de base sur les entreprises aujourd'hui
3. Lecture et digestion 😊
4. Vous recevrez des informations sur les chiffres dans les prochains jours sur moodle
5. Vous recevrez des informations de ma part au fur et à mesure
6. Vous aurez droit à 2 questions écrites par groupes (les cartouches) jusqu'au 9 juin
8. Vous devrez établir le diagnostic
9. A la suite de ce diagnostic, vous donnerez vos recommandations et votre plan d'actions
10. Votre présentation ou tout le monde devra être présent en classe le 17 juin
11. Un rapport structuré et détaillé est demandé pour le 17 juin à 9h00
12. Le PPT est exigé avec le rapport



CONTENU DU RAPPORT

Table des matières

Sommaire exécutif

A. Analyse de la situation

1. Analyse de l'environnement interne
2. Identification des forces et faiblesses
3. Analyse de l'environnement externe
4. Identification des opportunités et des menaces

B. Enjeux commerciaux

C. Diagnostic

1. Stratégies du mix marketing
2. Équipe de ventes (analyse et améliorations)
3. Objectifs de ventes

D. Plan d'exécution

1. Recommandation
2. Plan d'action
3. Méthode de contrôle
4. Objectifs de ventes

E. Conclusions

Annexes

Projet de session IND8120,
2 octobre 2025

La structure de la présentation dépend du cas et des points saillants. Elle est donc laissée aux étudiants



BARÈME DE CORRECTION

Équipe:
Projet:

Présentation

Qualité (clarté) de la présentation verbale	/ 5
Qualité du visuel	/ 5
Évaluation du rapport	/ 10
Cohésion de l'équipe	/ 10
TOTAL	/ 30

Contribution – Apport original

Évaluation sur la contribution de l'équipe à sa réflexion du diagnostic commercial	/10
--	-----

GRAND TOTAL /100

Contenu de la Présentation

Mise en contexte	/ 5
Environnement interne	/ 2
Forces et faiblesses	/ 5
Environnement externe	/ 3
Opportunités et menaces	/ 5
Enjeux commerciaux	/ 5
Stratégies du mix marketing	/ 5
Équipe de ventes et objectifs	/ 5
Recommandations	/ 10
Post COVID19 – inflation – risques –perspectives géopolitiques	/ 5
Plan d'action	/ 10
TOTAL	/ 60



6 PROJETS - PRÉSENTATIONS

1. 27 novembre 25 en classe pour la séance 12
2. Tout le monde participe et expose, présence obligatoire
3. Sur support PPX, Prezy ou autres (envoi pour 9:00 le 27.11)
4. Rapport écrit en annexe obligatoire (envoi pour 9:00 le 27.11)
5. Vous aurez chronomètre en main 20 minutes de présentation
6. Valeur relative appliquée 35%

Ayez du plaisir et bon travail.



OUTILS

- Disposition courriel de ma part
- Les cartouches (2 sans pénalités)
- Informations supplémentaires, minimum 2

LES QUESTIONS SONT ADMISSIBLES JUSQU'AU 15 novembre!!!

les présentations d'équipes auront lieu pour la date du 27 novembre, je veux voir tout le monde s'exprimer.



LES ENJEUX DU MODÈLE D'AFFAIRES

‘Comment générer des revenus et profits?’

Le sens principal d'une activité est de générer du profit.

- Il existe de multiples façons de rentabiliser les produits/services.
- C'est la vocation du **modèle d'affaires** de préciser la stratégie.
- Qui paiera? Quand/dans quelles circonstances? Pour quoi? ...

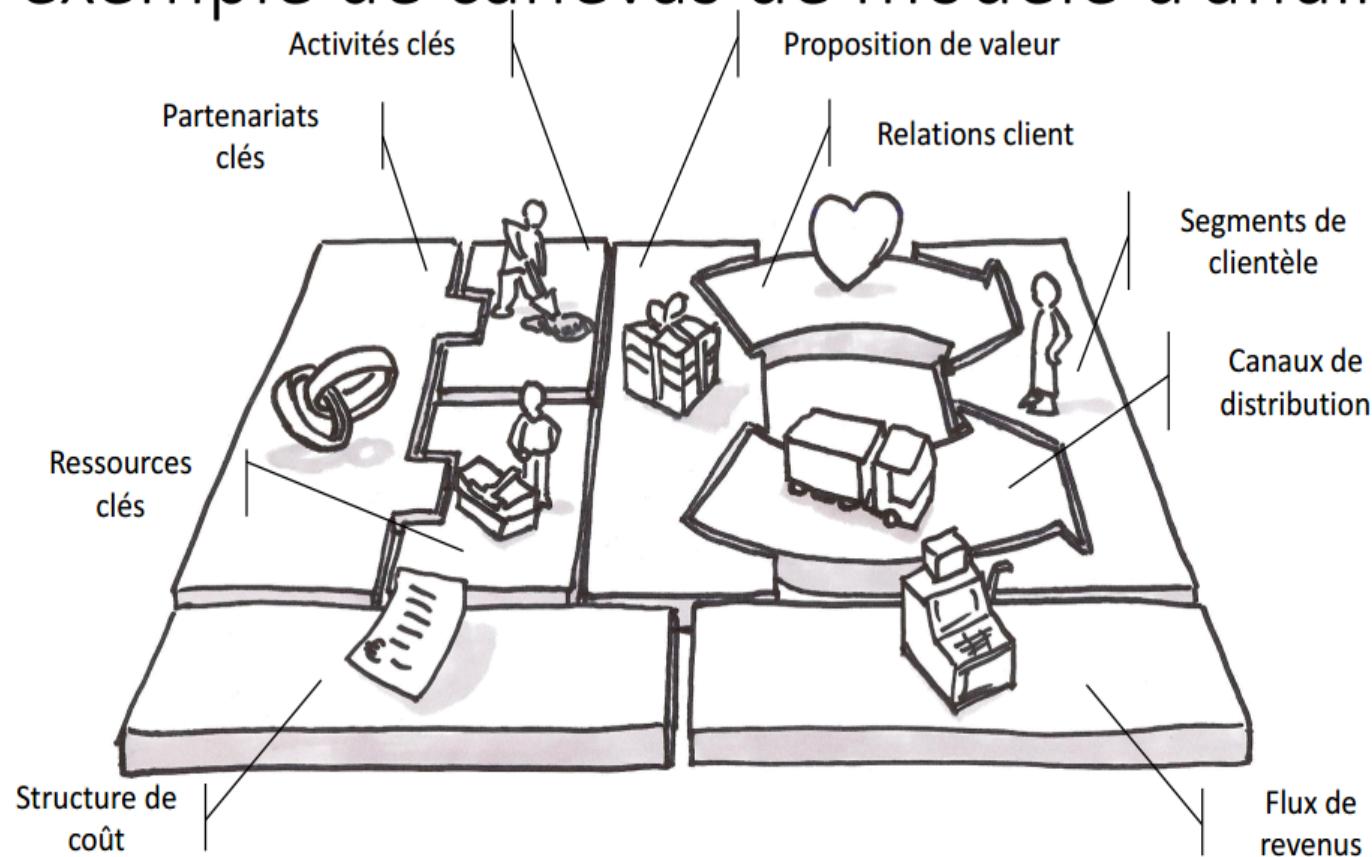
Par exemple:

- Vente d'un produit
- Produit gratuit et contrat d'entretien payant
- Freemium (eg journal Metro gratuit, revenus de publicité)
- Produit de base gratuit et niveau avancé payant
- Achat intégré dans les jeux vidéos gratuits



EXEMPLE DE CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES

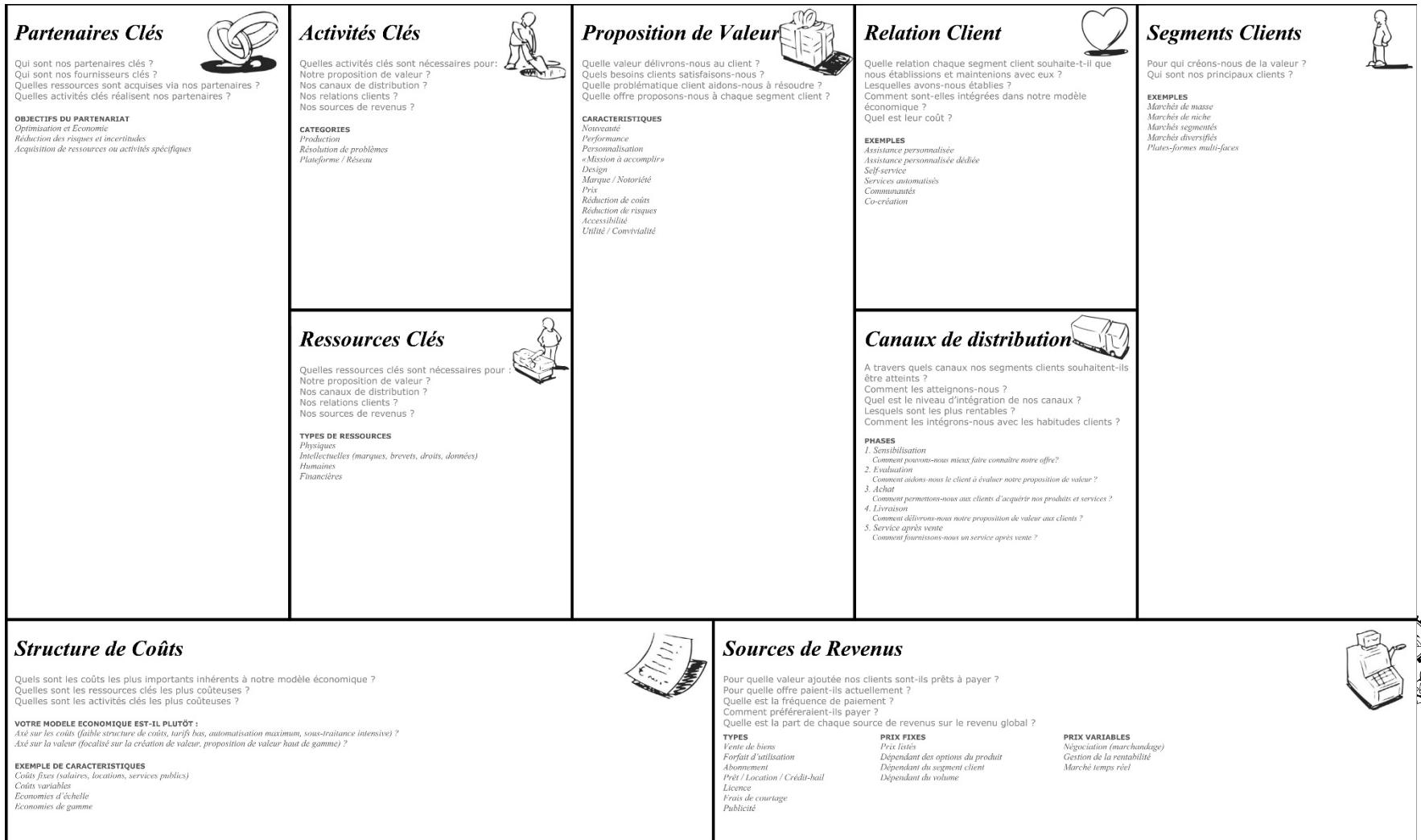
Un exemple de canevas de modèle d'affaires



Source: Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley: Hoboken/NJ, 288p.



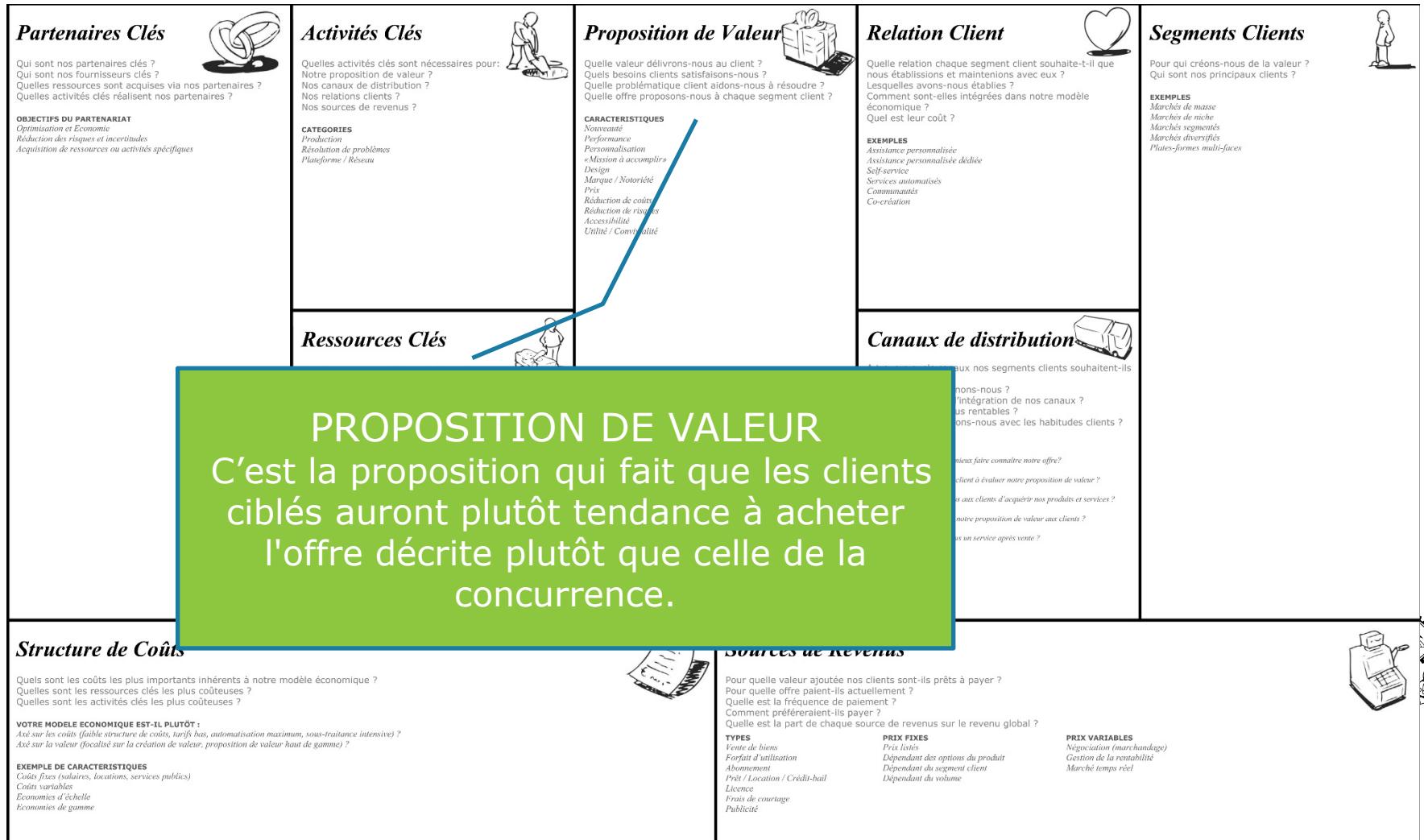
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



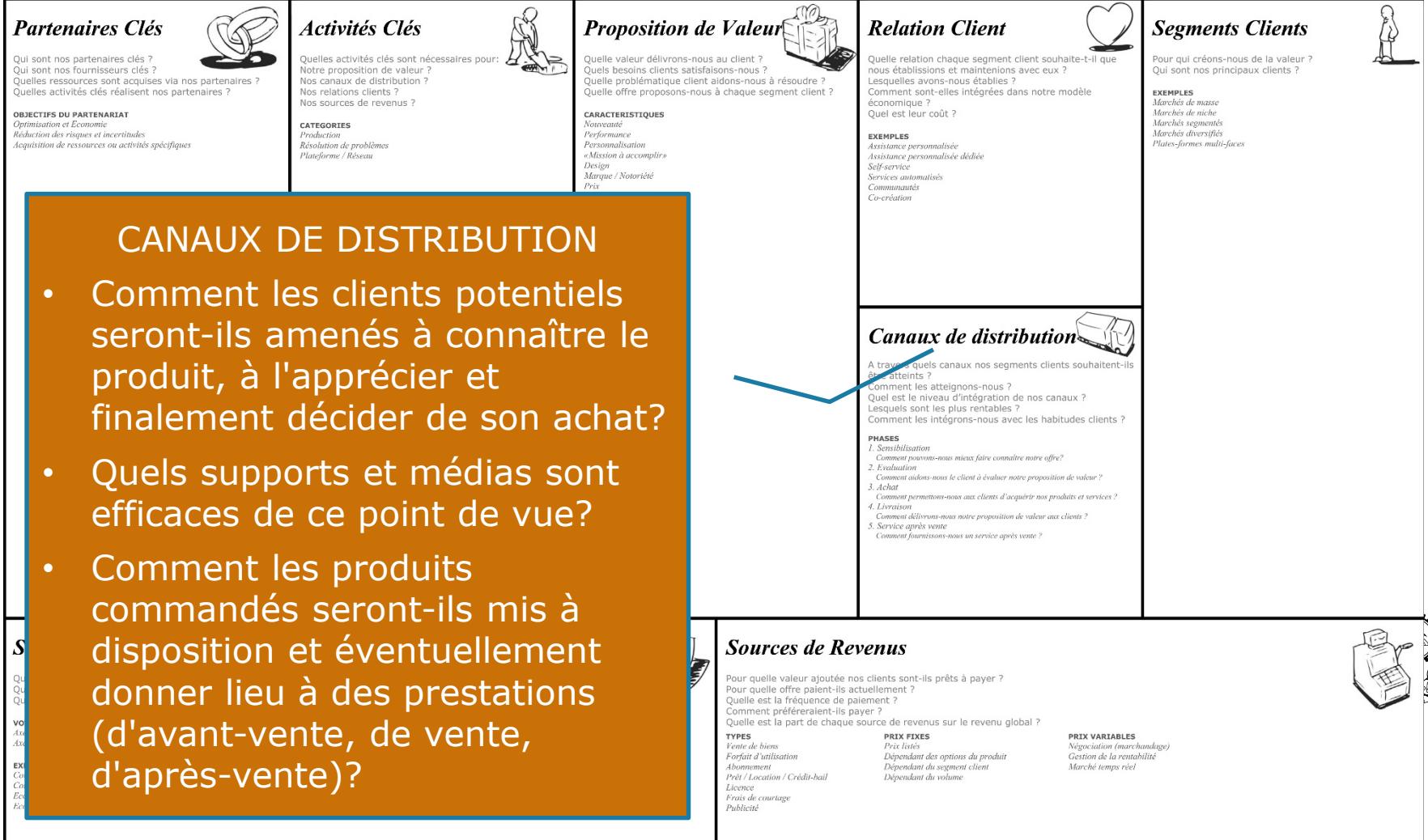
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



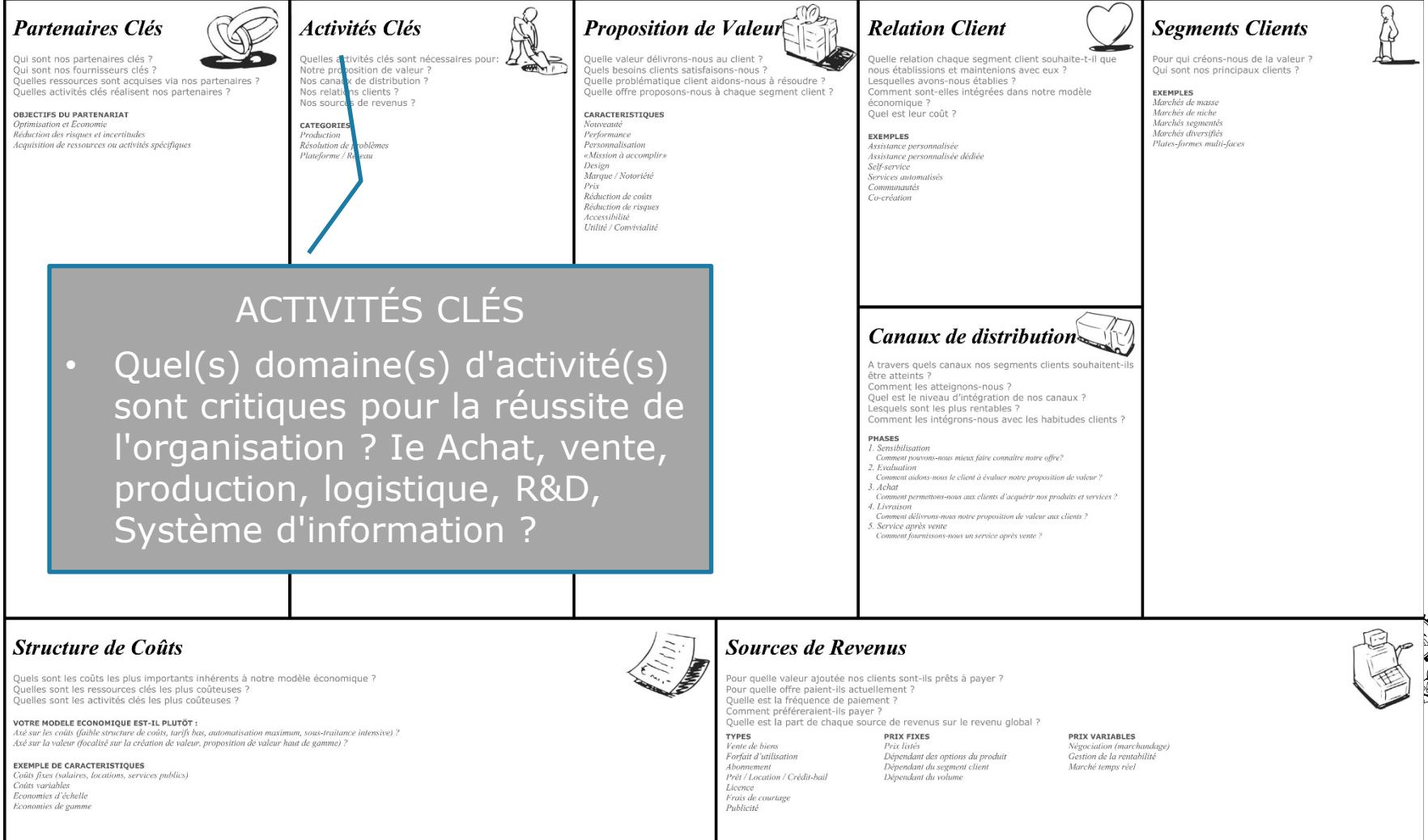
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



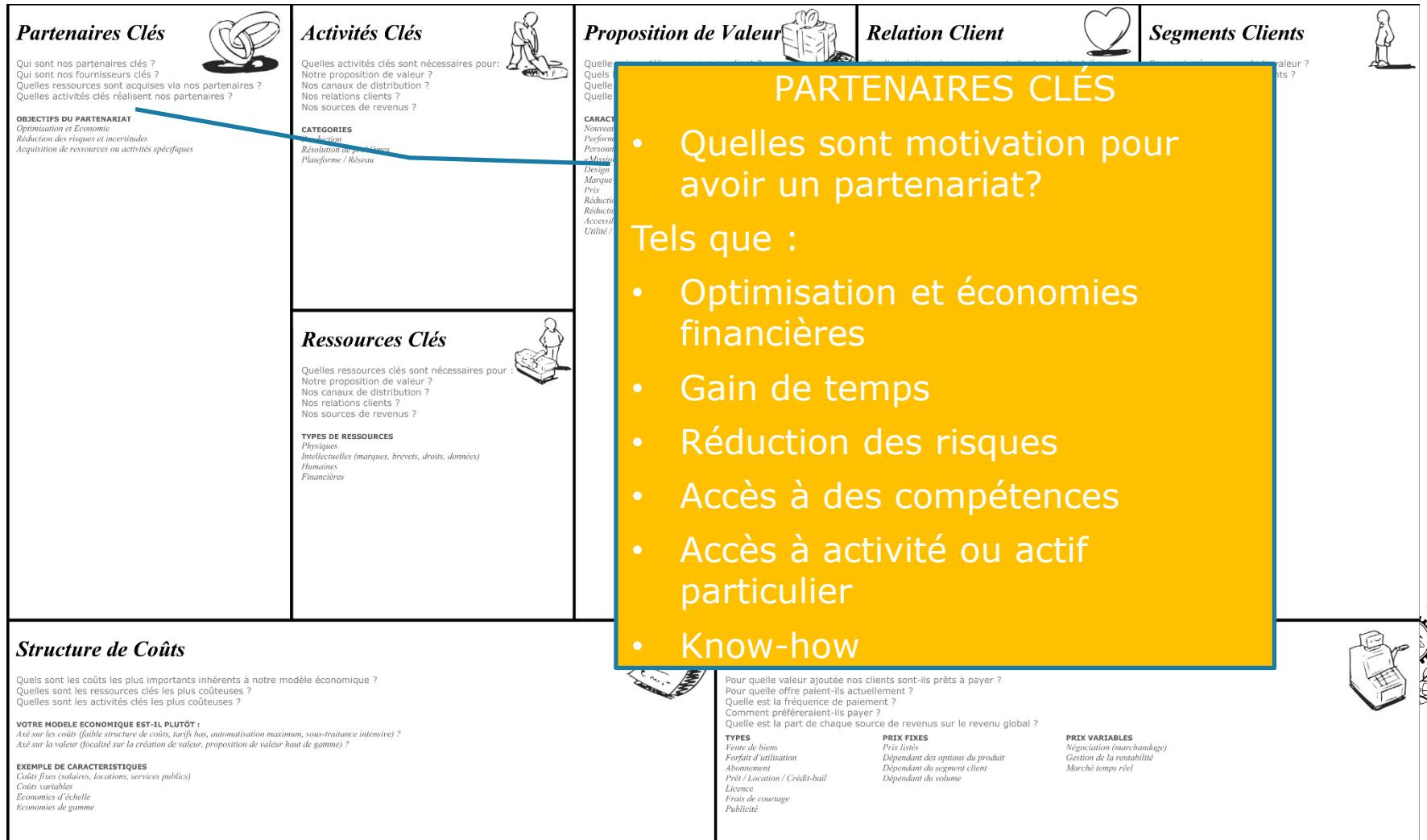
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



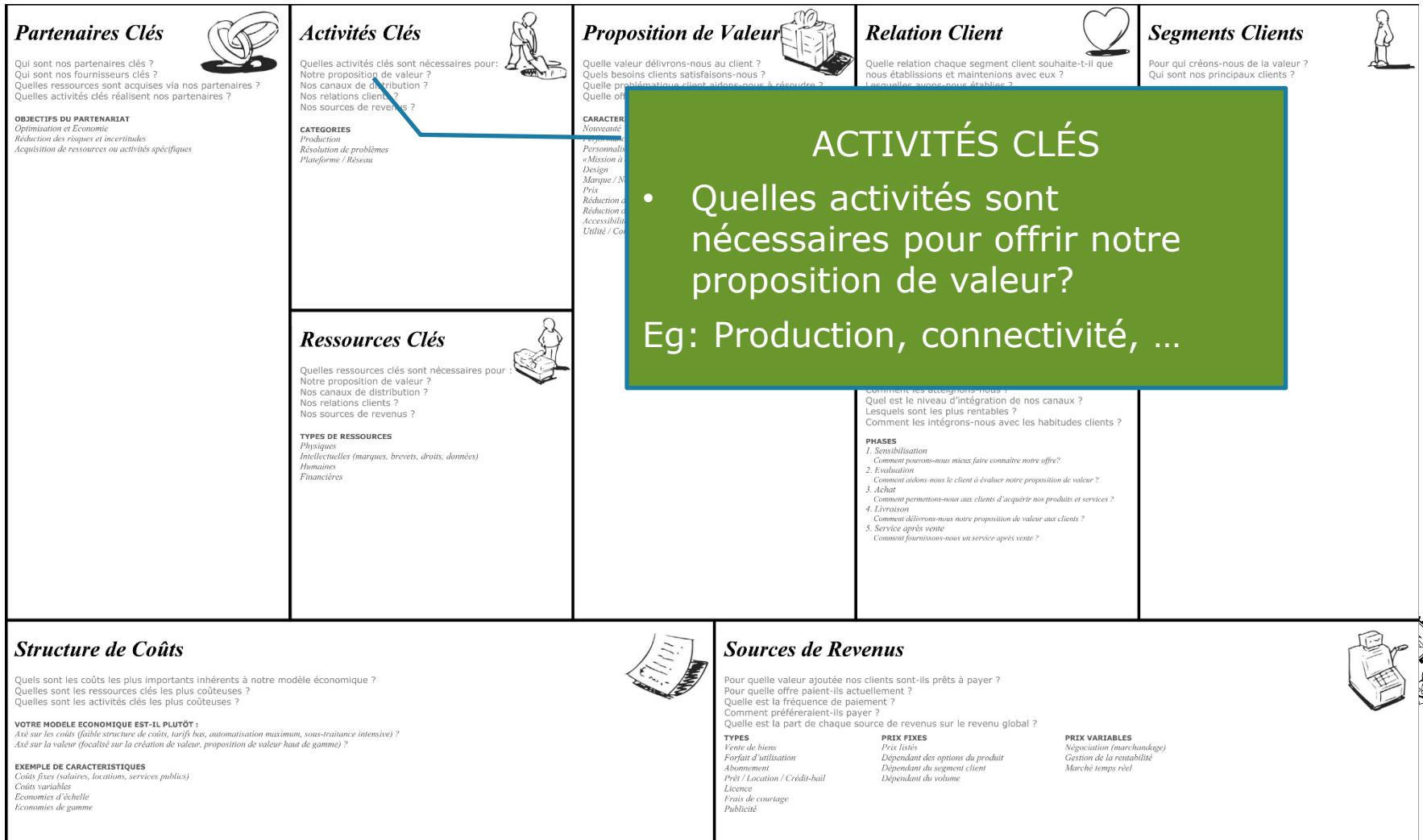
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



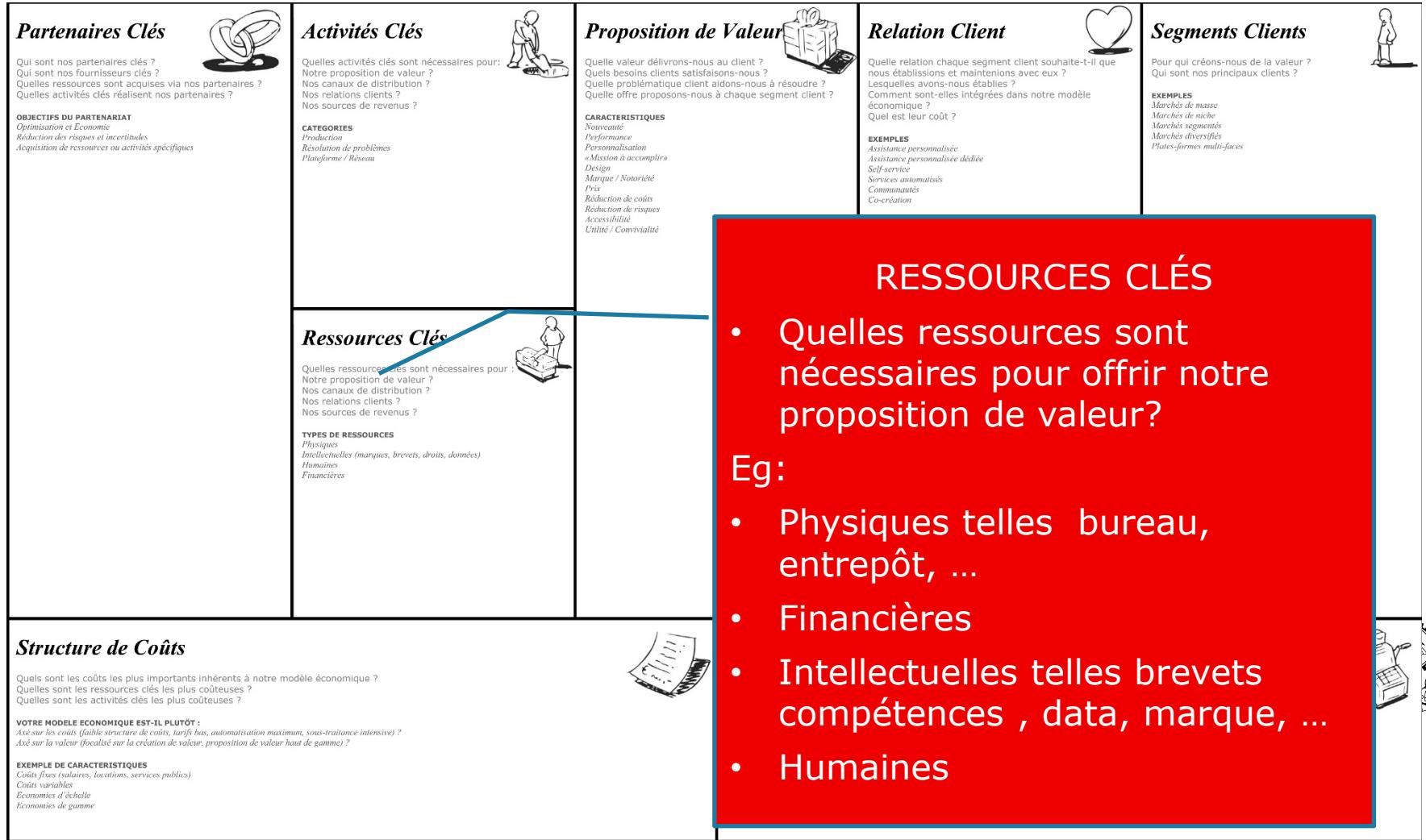
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



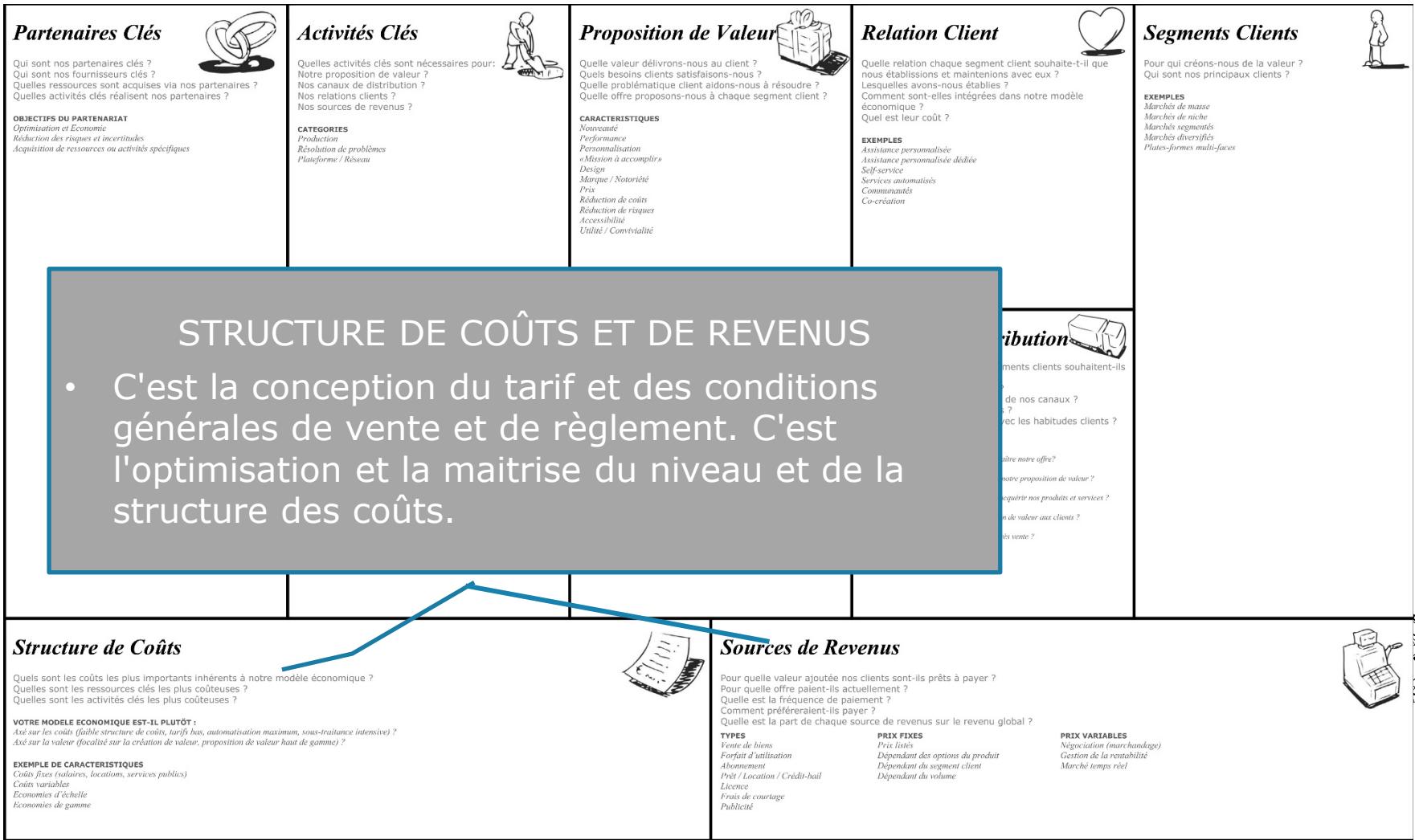
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)





LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE



MERCI !

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

Christian.wopperer@polymtl.ca

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Le génie en première classe