

# IND-8120 – Commercialisation de nouveaux produits et services

**Séance 7** - Types de marchés, profils des clients (B2B, B2C, B2G), concurrence  
**Jeudi 9 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)

	<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

Démarrage de sa première entreprise TI à 26 ans en Suisse  
Démarrages de 3 autres entreprises en Technologies au Canada

Profil entrepreneurial : participation à + de 400 entreprises en démarrages (commercialisation) au CEIM depuis 20 ans

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



## **SÉANCE 7**

- 1. Types de marchés*
- 2. Concurrence*
- 3. Profils des clients (B2B, B2C, B2G)*
- 4. Programme de Propolys, Christopher Teil*
- 5. Témoignage de Fiona Milano, co-fondatrice de Phoenix Impact*

**N'oubliez pas de rendre votre devoir  
avant le lundi 20 octobre à midi!!!**



# **SÉANCE 7**

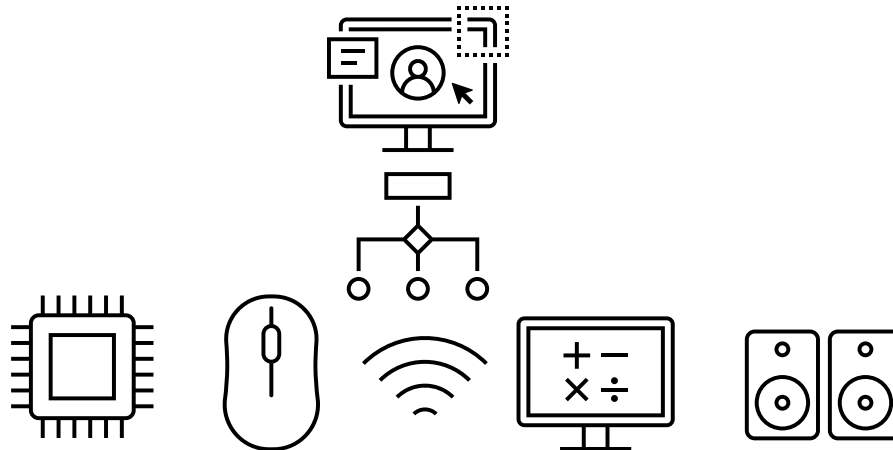
## *1. Types de marchés*



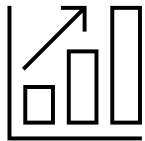
# UN MARCHÉ C'EST ...

L'ensemble de tous les acheteurs actuels et potentiels d'un produit / service / technologie

De plus, un produit ou service peut être décomposé en ses technologies, composants, processus, lesquels peuvent aussi être transigés sur plusieurs marchés



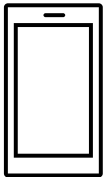
# TYPES DE MARCHÉ



## Vision erronée de l'analyse de marché...

Soit le marché existe, soit il n'existe pas! Faux

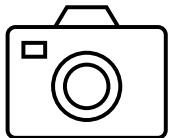
- En innovation dans ce cas, il n'y aurait aucun **risque**...
- **Temps** pour créer un marché...



Ce qui préoccupe l'innovation c'est **l'avenir** et non le passé :

- Exemple en 1980, le téléphone portable voyait un potentiel de 500 000 appareils!

Les clients existent ou n'existent pas.



- Kodak à proposer de façon logique une **proposition de valeur**, afin de passer outre le photographe professionnel

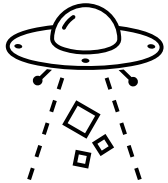


Motorola DynaTAC  
version 8000X,  
téléphone mobile



# TYPES DE MARCHÉ

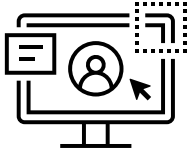
**Ne pas tomber dans le piège de l'analyse de marché...**  
Dans le cas d'innovation incrémentale forte ou de disruption:



- Confinent l'innovation dans le domaine des expériences familières.
- Freinent voire condamnent la recherche des discontinuités.
- Sont limitées au niveau explicite de la connaissance existante.
- S'avèrent inadaptées ou les besoins sont inexprimés voire inexprimables.

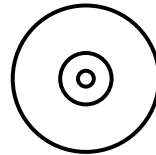


# EXEMPLE DE MARCHÉS : INFORMATIQUE (ORDINATEUR)



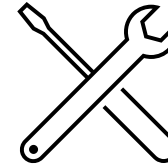
## Ordinateurs

- De table/tour
- Portable
- Tablette
- De poche
- Cloud...



## Logiciels

- Bureautique
- Gestion
- Multimedia
- Jeu



## Services

- Réparation
- Développement sur mesure
- Conception
- Maintenance
- Adaptation de grands systèmes
- Exploration de base de données
- Intelligence d'affaires (BI)
- Site Web
- Medias sociaux
- Big Data, Iot, IA...



## Modèle de revenus

- Vente directe
- Vente indirecte
- Location
- Licences perpétuelles
- SaaS
- PaaS

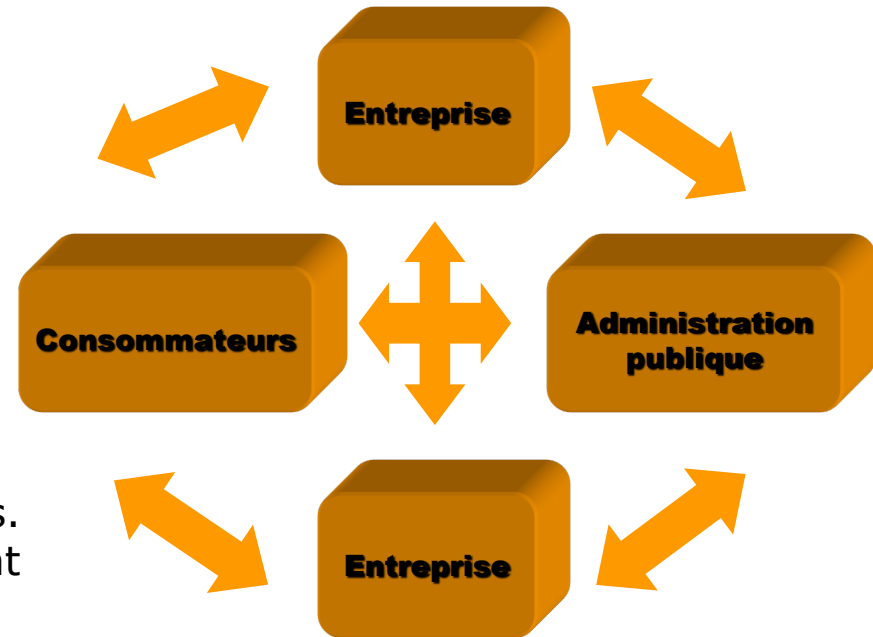




## TYPES DE MARCHÉ: B2B, B2C, ET B2G

Il existe plusieurs type de marché:

- **B2C (Business to Consumer):**
  - Décisions d'achat plus impulsives et émotionnelles.
  - Volume de ventes plus élevé avec des transactions de valeur plus faible.
  - Importance de la marque et de l'expérience client.
- **B2B (Business to Business)**
  - Relations à long terme.
  - Processus de décision complexe impliquant plusieurs parties prenantes.
  - Accent sur le retour sur investissement (ROI) et la valeur à long terme.
- **B2G (Business to Government)**
  - Processus d'achat réglementé et souvent soumis à des appels d'offres.
  - Cycles de vente longs et critères de sélection rigoureux.
  - Importance de la conformité, de la fiabilité et de la sécurité.



### Question:

Quels autres types de marchés existent ? Donner des exemples

# EXEMPLES

- **Amazon** : Une plateforme de commerce électronique où les consommateurs achètent une large gamme de produits.
- **NVIDIA/Intel** : entreprises fournissant des processeurs et d'autres composants technologiques aux fabricants d'ordinateurs.
- **Airbnb** : Une plateforme où les particuliers louent leurs propriétés à d'autres consommateurs.
- **Caterpillar Inc.** : Fabricant d'équipements de construction et de mines vendus à d'autres entreprises.
- **Freelancer** : Une plateforme où les individus offrent des services aux entreprises.
- **IBM** : Fournisseur de services et d'infrastructures informatiques aux agences gouvernementales.
- **Siemens** : Fournisseur de solutions d'infrastructure et d'énergie pour les projets du secteur public.
- **Influenceurs** : Des individus qui promeuvent des produits et services à leurs abonnés, offrant une valeur marketing aux entreprises.
- **eBay** : Un marché en ligne où les consommateurs peuvent vendre des produits entre eux.



# Océans Rouge et Bleu

## Océan Rouge:

- **Marchés existants** : Concurrence dans l'espace de marché existant.
- **Concurrence intense** : La compétition est rude, ce qui réduit les marges de profit.
- **Lutte pour la part de marché** : Les entreprises cherchent à surpasser leurs rivaux pour gagner une plus grande part du marché existant.
- **Exemple**: Les compagnies aériennes traditionnelles se battant sur les prix et les services.

## Océan Bleu:

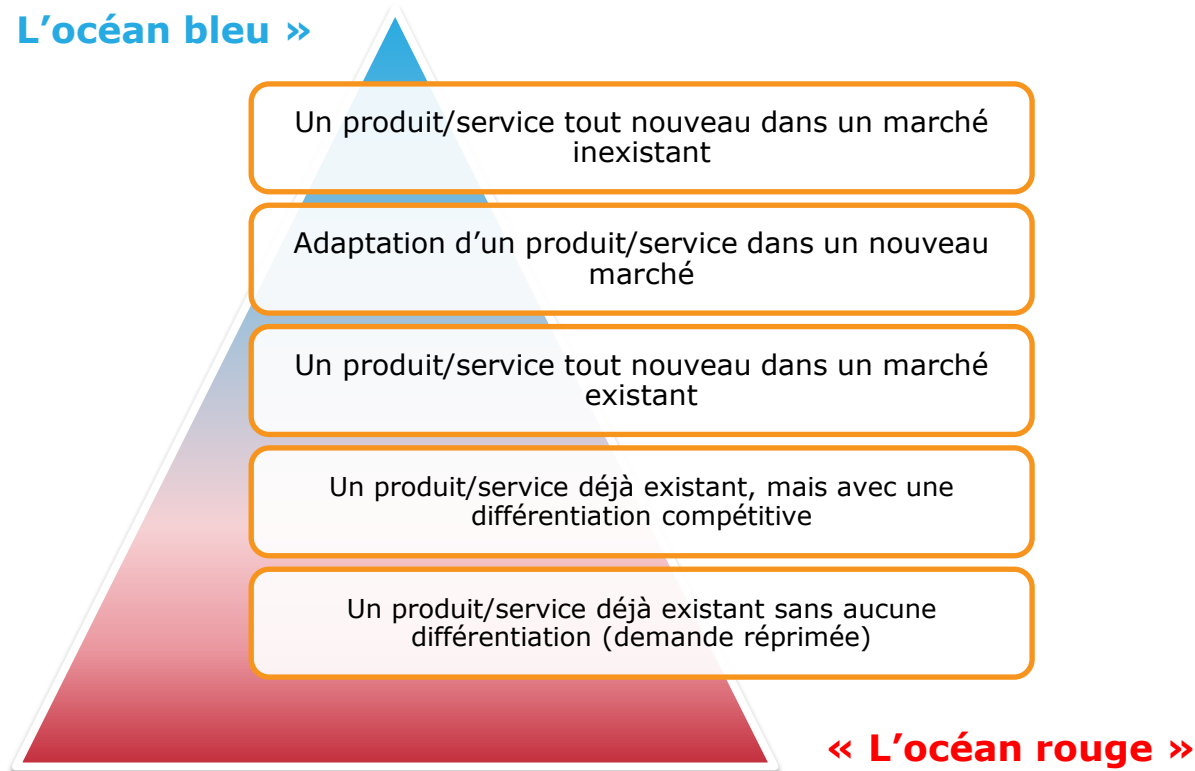
- **Création de nouveaux marchés** : Ouvre des espaces inexplorés de marché, libres de concurrents.
- **Concurrence minimisée** : Évite la concurrence directe grâce à l'innovation.
- **Nouvelle demande** : Se concentre sur la création et la capture d'une nouvelle demande.
- **Exemple**: L'arrivée de l'iPhone d'Apple qui a créé un tout nouveau marché pour les smartphones.



9 octobre 2025

# COMMENT CLASSIFIER L'OPPORTUNITÉ ?

« L'océan bleu »



## L'attractivité des segments de marché

- Les entreprises ont développé l'habitude de segmenter leurs marchés selon le profil socio-économique de leurs consommateurs.
- **Ce type de segmentation n'est pas nécessairement efficace pour l'innovation.**
- Il faut donc élaborer une méthode de segmentation adaptée à l'innovation.

Ceci aide à prédire les probabilités de réussite d'un produit innovant, qui, par définition n'existe pas encore.



# SEGMENTATION DES MARCHÉS

## L'attraction des segments de marché (évaluation)



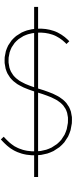
- Un segment **identifiable** :
  - s'assurer que les segments sont distincts



- Un segment **atteignable**:
  - Avec votre réseau de communications et celui commercial (direct ou indirect), que ce soit réaliste



- Un segment **réceptif** :
  - S'assurer que la clientèle accepte de façon logique votre proposition de valeur



- Un segment important et **rentable**...



# SEGMENTATION DES MARCHÉS

## Principes:

- Le comportement d'achat des clients potentiels présente une certaine hétérogénéité.
- Donc les stratégies de mix marketing uniforme peut difficilement satisfaire les besoins variés des clients.

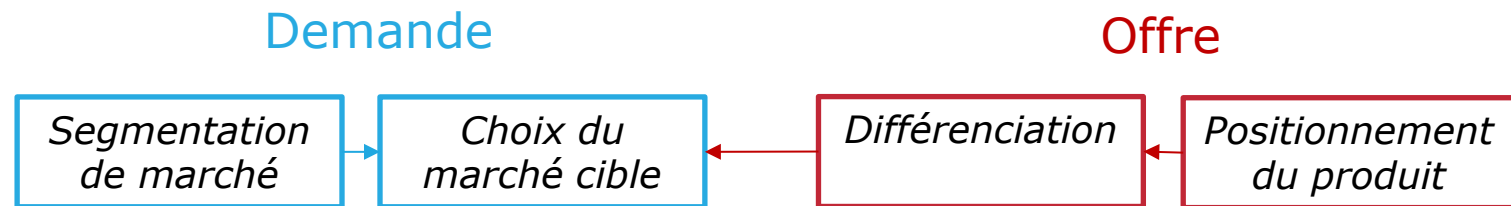
## Segmentation

- Découpage du marché en sous-marchés homogènes, distincts, détaillés et significatifs
- Démarche systémique permettant de déterminer les segments de marché les plus importants au point de vue stratégique et de concevoir des politiques de produit, prix, distribution et communication (et relationnel / personne) adaptés à ces segments
- Les critères utilisés doivent être
  - Pertinents (importants et discriminants)
  - Mesurables (quantifiables)
  - Et vérifiables (que l'on peut valider)



# SEGMENTATION DES MARCHÉS

- ATTENTION: Lorsque le marché est très fragmenté et que les besoins des clients et leurs sensibilités à l'offre varient considérablement, l'entreprise a intérêt à fragmenter le plus possible le marché. ('hypersegmentation')
  - Par exemple: transports, télécom, services financiers
  - Risques: augmentation des frais et gestion plus complexe



OBJECTIF: maximisation de la satisfaction des clients et optimisation des actions de marketing de l'entreprise





# PROCESSUS DE SEGMENTATION

1. Définition de marché
  - Possibilité du nouveau produit/service
  - Profil et comportement des utilisateurs et non-utilisateurs d'un produit existant (ou substitut)
2. Choix du modèle de segmentation
  - A priori (variables connues surtout lorsque le comportement de consommation est connu)
  - A posteriori (observation de certains aspects du comportement d'achat: motivation, sensibilité au prix, fréquence d'achat, fidélité par rapport à la marque)
  - Approche normative (modèle mathématiques pour trouver une combinaison optimale d'éléments du mix marketing qui permet de constituer des regroupements homogènes)
3. Choix des variables de segmentation
4. Description du profil des segments
5. Estimation du potentiel de marché de chacun des segments
6. Détermination de la position concurrentielle de chacun des segments ainsi que des stratégies fondamentales et de mix marketing requises
7. Prévion de la part de marché dans chaque segment et estimation des coûts associés
8. Choix des segments cibles



# EXEMPLE DE VARIABLES DE SEGMENTATION

Type	Exemples de critères
Géographique	Climat, pays, région, codes postaux, lieu d'habitation, Densité de a population, groupe de pays
Socio-démographique	Âge, sexe, revenu, Catégorie socio-professionnelle, niveau 'étude, race, nationalité, classe sociale, cycle de vie familial
Psychographique	Personnalité et caractère, attitudes, style de vie
Comportementale	Occasions d'achat, avantages recherchés, circonstance de l'usage, type de et degré d'usage, niveau de fidélité, image de soi, sensibilité aux actions marketing, restrictions économiques
Organisationnelle (B2B)	Industrie/sphère d'activité, taille, type de gestion



## L'attraction des segments de marché

La nouvelle segmentation de marché doit avoir une **valeur prédictive** afin de prédire si un produit qui n'existe pas encore (un produit innovant) parviendra à trouver son marché.



## L'attraction des segments de marché

### Comment fait-on?

- 1) On analyse le produit/service innovant
- 2) On identifier quelles seront les **unités de mesure** :
  - a) par l'innovateur :
    - Arguments
    - Bénéfices
    - Avantages (tangibles et souvent intangibles)
  - b) On dresse un ordre de priorité probable (poids relatif des facteurs de succès)



# TYPES DE MARCHÉS

## L'attraction des segments de marché Comment fait-on?

Entrevues qualitatives avec une grille d'entrevue

- Les interviewé si **B2B et B2G** :
  - les prospects possibles
  - Un client alpha (si dispo)
  - Un spécialiste de la question
  - Un questionnaire virtuel en ligne
  - Un client raté
  - des futurs clients indirects



# TYPES DE MARCHÉS

## L'attraction des segments de marché

### Comment fait-on?

- 1) On analyse le produit/service innovant
- 2) On compile les **unités de mesure** :
  - a) par l'innovateur
  - b) les entrevues et résultats divers

Afin de donner la **valeur prédictive** afin de mettre un ordre de priorité pour le futur produit/service qui n'existe pas encore

- Arguments
- Bénéfices
- Avantages (tangibles et souvent intangibles)



## ***SÉANCE 7***

### *3. Concurrence*



# Ignorer la concurrence peut avoir un impact dramatique

## Ou comment perdre 90% de sa valeur de marché en 18 mois

<http://www.france24.com/fr/20120119-kodak-faillite-chapitre-11-photographie-apn-numerique-argentique-technologie>



Kodak invente l'appareil photo numérique en 1975, mais ne sait pas quoi en faire.  
47 000 postes supprimés depuis 2003, ils sont détenteurs de **1100 brevets**,  
**concernant l'imagerie numérique....**





# Ignorer la concurrence peut avoir un impact dramatique

On passe du «Kodak moment» s'inscrivait dans le lexique commun pour décrire un événement personnel qui devait être enregistré pour la postérité à :

Kodak en 2012, demande la protection du chapitre 11 contre la faillite



Kodak a vendu un nombre impressionnants de ses brevets pour un montant d'environ **525 000 000 USD** à un groupe de sociétés sous les noms de Intellectual Ventures. Le 3 septembre 2013, la société est sortie de la faillite



# Après la sortie de faillite, se réinventer

Depuis 2014 Kodak fournit des services d'emballage, d'impression fonctionnelle, de communication graphique et des services professionnels aux entreprises du monde entier. En janvier 2018, Kodak a annoncé son intention de lancer **KodakCoin**, une crypto-monnaie destinée aux photographes.

C'est 4500 emplois pour 1,018 MIA de revenus en 2020, <http://investor.kodak.com/>

Kodak en 2020, fait un pivot dans la pandémie et reçoit d'une agence, la DFC, un prêt de 765 millions de dollars au titre d'une loi permettant au gouvernement fédéral de mobiliser le secteur industriel privé pour les besoins de la sécurité du pays, afin qu'il produise jusqu'à 25% des principes actifs nécessaires à la préparation des médicaments génériques aux États-Unis.

[https://www.youtube.com/watch?v=c7nLL81y9so&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=c7nLL81y9so&feature=emb_logo)

Vidéo du Wall street Journal du 22 septembre 2020



# la technologie peut avoir un impact violent

Kodak n'a pas raté la révolution numérique, mais elle a été victime du très classique [dilemme de l'innovateur](#), décrit par le chercheur Clayton Christensen. Ce **dilemme explique l'échec de l'innovation de rupture en termes de modèle d'affaire**.

Kodak **n'a pas voulu promouvoir ses brevets** de manière déterminée pour une raison simple: protéger son activité principale de l'époque, la vente de films argentiques.

La preuve est que l'entreprise a d'abord **essayé de forcer le numérique dans le moule traditionnel**, en inventant le film numérique (APS). Forcer l'innovation de rupture dans le moule de l'activité traditionnelle est une réaction classique de « bourrage » (*cramming*).

**Résultat = l'étouffement.**

Autre réaction: alors que le déclin de l'argentique était engagé, Kodak a décidé de résister et **a augmenté ses budgets de promotion sur son modèle traditionnel** pour résister à son grand concurrent de l'époque (aux JO de Sidney en 2000), Fuji.



# Et maintenant Kodak?



Action en cours en 18 octobre 2021 : à 7,16 \$ et le 16.2.23 : à 3,66 \$  
[https://www.marketwatch.com/investing/stock/KODK?mod=refsymb\\_mw](https://www.marketwatch.com/investing/stock/KODK?mod=refsymb_mw)

Kodak revient en force sur le marché de l'impression numérique d'emballages avec Ascend, sa nouvelle presse feuille à feuille, avec un procédé électrophotographique (EP) avec des encres sèches.

<https://www.emballagesmagazine.com/decoration-parachevement-ennoblissement/kodak-se-re lance-sur-le-marche-de-l-impression-numerique-d-emballages-2.65816>

En 2022, La pellicule revient en force et Kodak dit ne plus pouvoir répondre à la demande, tendance continue avec l'adoption de la génération Z en 2025

<https://www.lesnumeriques.com/developpement-photo/la-pellicule-revient-en-force-et-kodak-dit-ne-plus-pouvoir-repondre-a-la-demande-n193799.html>

En 2025, Eastman Kodak (NYSE:KODK) fait face à des résultats financiers en baisse, des pertes nettes et une baisse du fonds de roulement, exacerbés par la hausse des coûts et des incertitudes quant à sa capacité à continuer d'opérer.

<https://www.kodak.com/en/company/press-release/q2-2025-financial-results/>



# LES ENTREPRISES CONCURRENTES

Mauvaises **IGNORENT** leurs concurrents

Moyennes **COPIENT** leurs concurrents

Gagnantes **DEVANCENT** leurs concurrents



## La position concurrentielle

**Pas de concurrents?**

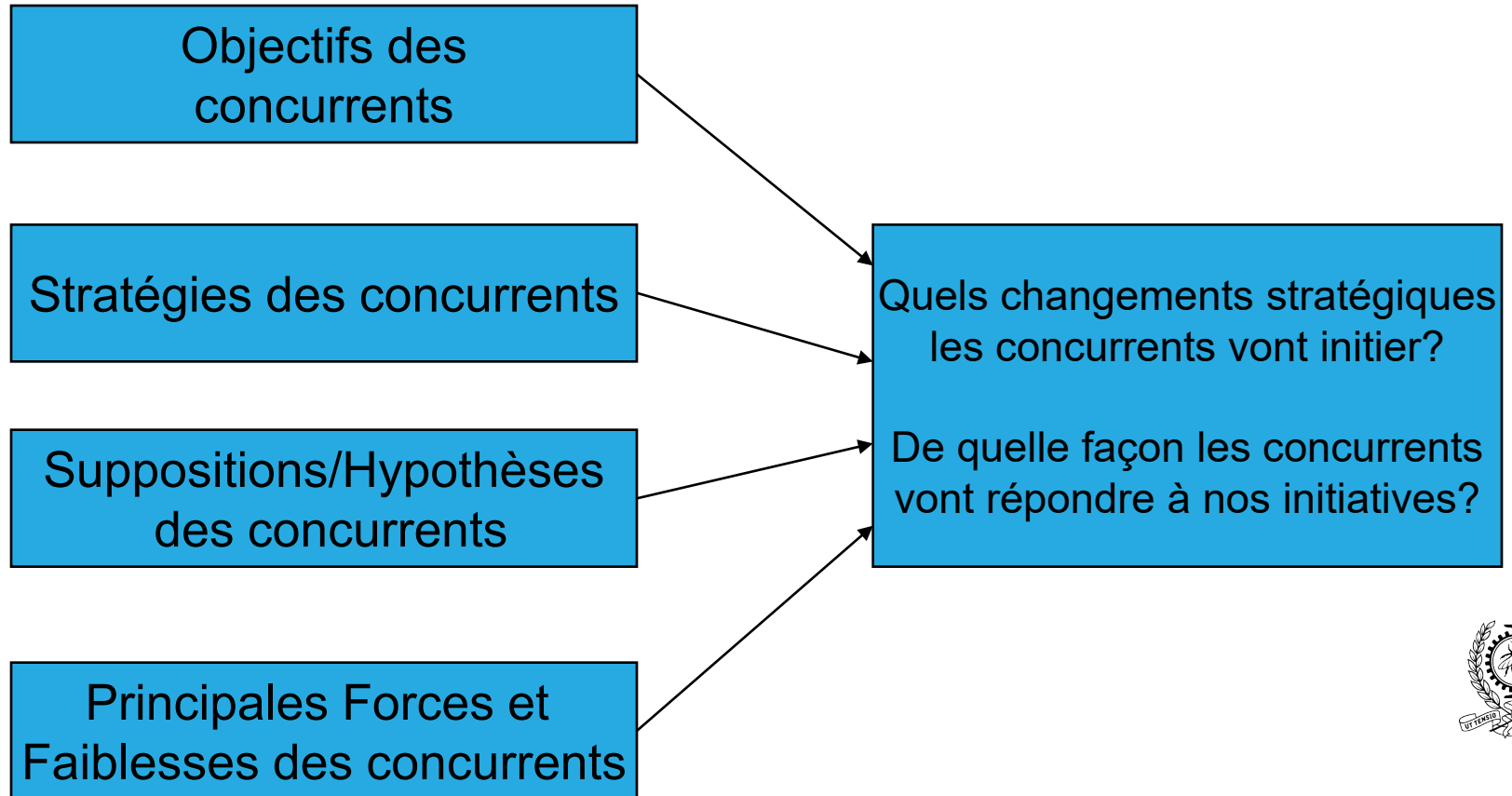
**Les substituts, définition :**

Produit/services pouvant être acheté et consommé au lieu et place d'un autre, pour des raisons économiques, fonctionnelles, ou simplement de disponibilité matérielle, sans que la satisfaction des besoins du client ne soit fondamentalement altérée.

Exemple : la margarine par rapport au beurre.



# ANALYSE CONCURRENTIELLE/SUBSTITUT



***Comment obtenir cette Information?***

# POSITION CONCURRENTIELLE

## Comment fait-on?

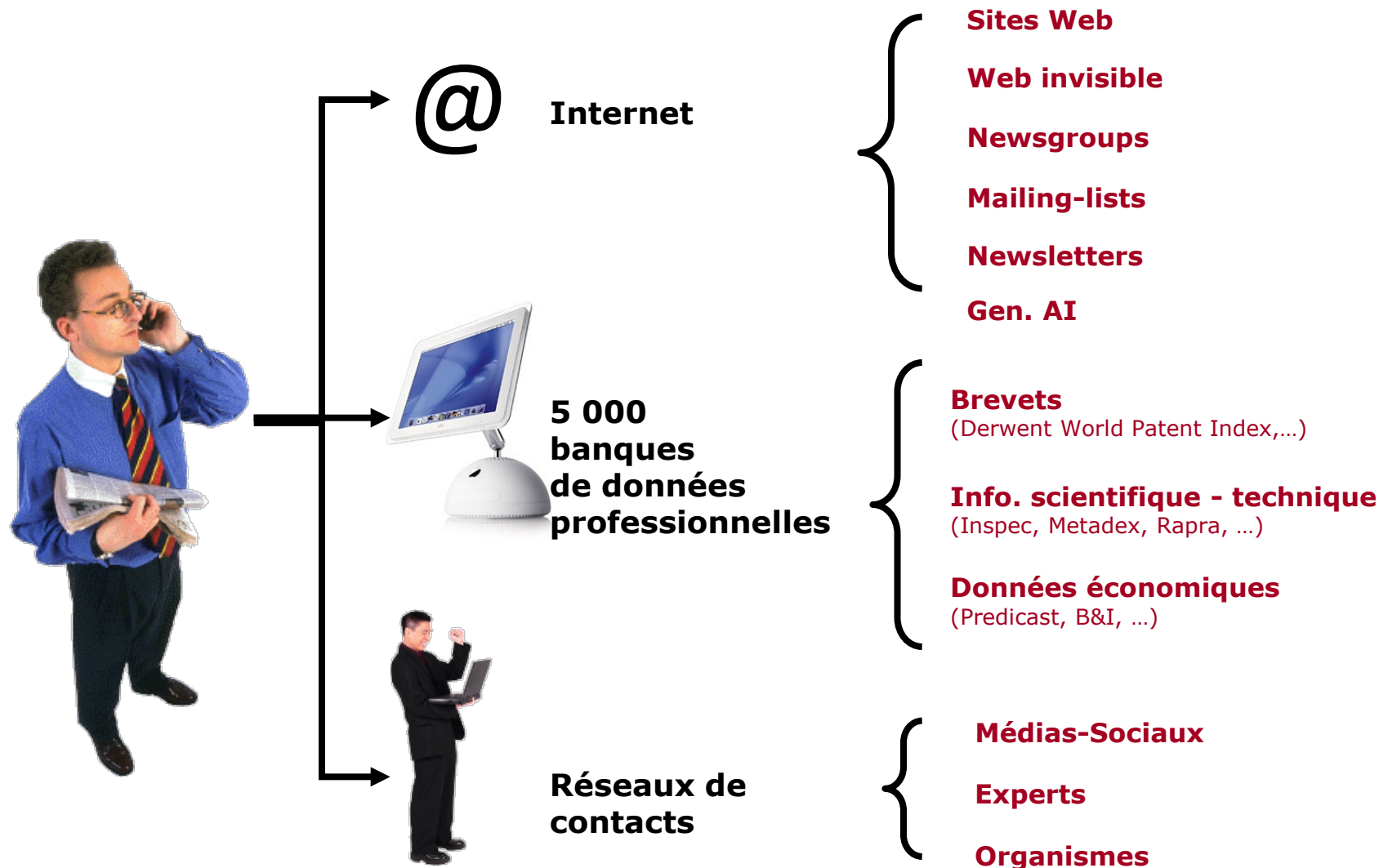
1. Examen des droits de propriété intellectuelle (pas toujours efficace)
2. On essaye de traduire fidèlement le titre de l'innovation afin de faire des recherches Internet dans plusieurs pays de diverses langues
3. On demande aux consulats et au MAECI\*, si il existe des aides publiques à l'innovation dans les pays couverts
4. On analyse les substituts du marché pour le produit/service innovant :
  - a) Facteurs clé et améliorations possibles
  - b) Principaux avantages des substituts (classés 1 à 3)
  - c) Taille du marché occupé et croissance
  - d) Facteurs d'attraction des clients des substituts
  - e) Segments attractifs des substituts
  - f) Normes
  - g) Climat politique environnement

\*Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce International

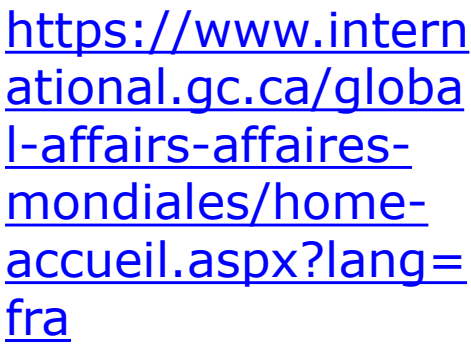


**Note: il est parfois très difficile d'avoir de l'information sur les substituts, le meilleur moyen est souvent d'aborder une entreprise compétitrice comme un client potentiel.**  
**AUSSI ATTENTION AVEC LA PROTECTION DE NOTRE INFORMATION... Un compétiteur peut faire de même avec nous!**





## RESSOURCES DISPONIBLES

[illegible]

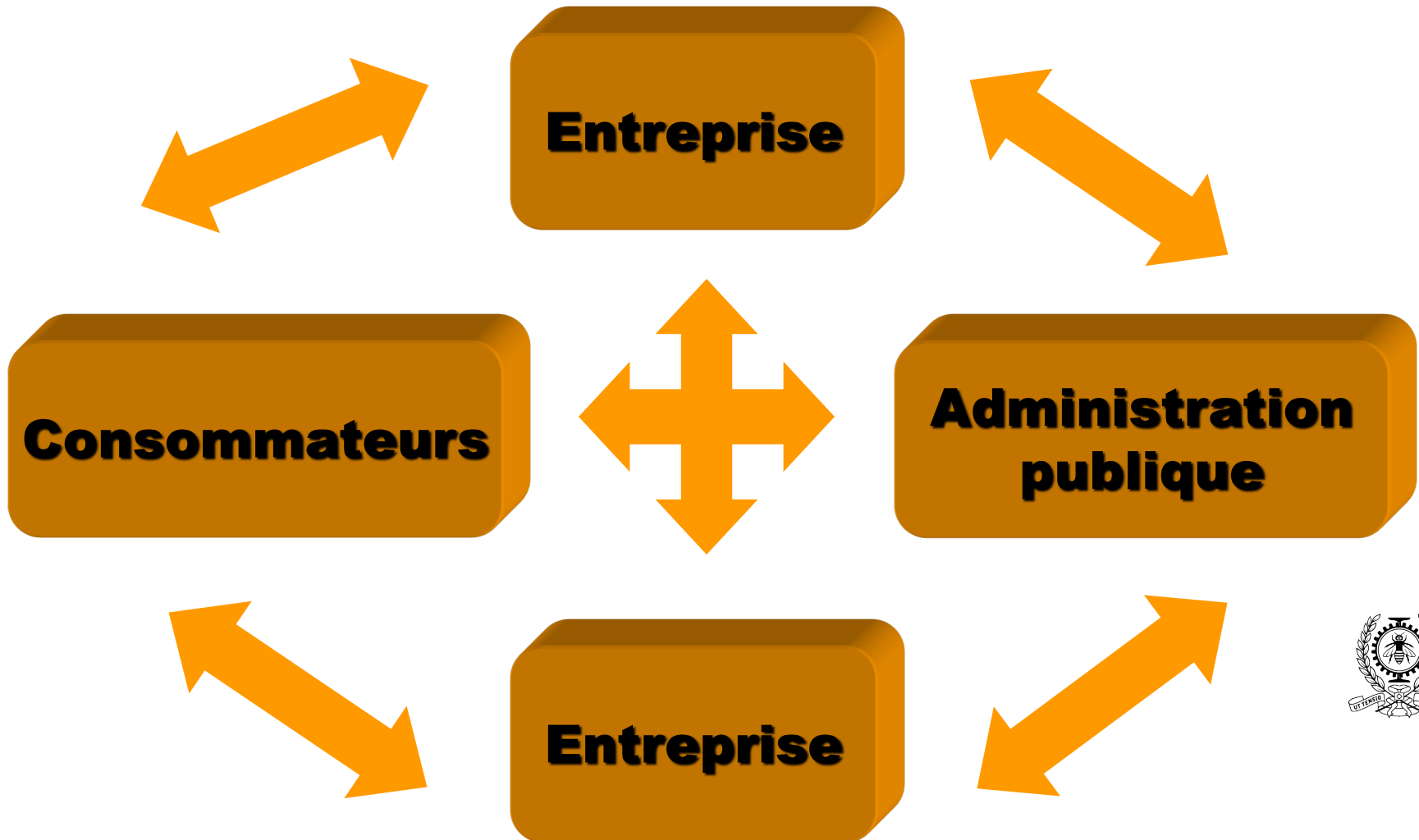
## SÉANCE 7

### *4. Profils des clients (B2B, B2C, B2G)*

D'abord, afin de fixer le décor, la similarité dans les approches B2B / B2C / B2G est que vous vous adressez à des êtres humains et la relation que vous bâtissez avec eux est très importante. Afin de rejoindre votre clientèle cible efficacement, vous devrez toujours personnaliser vos communications.



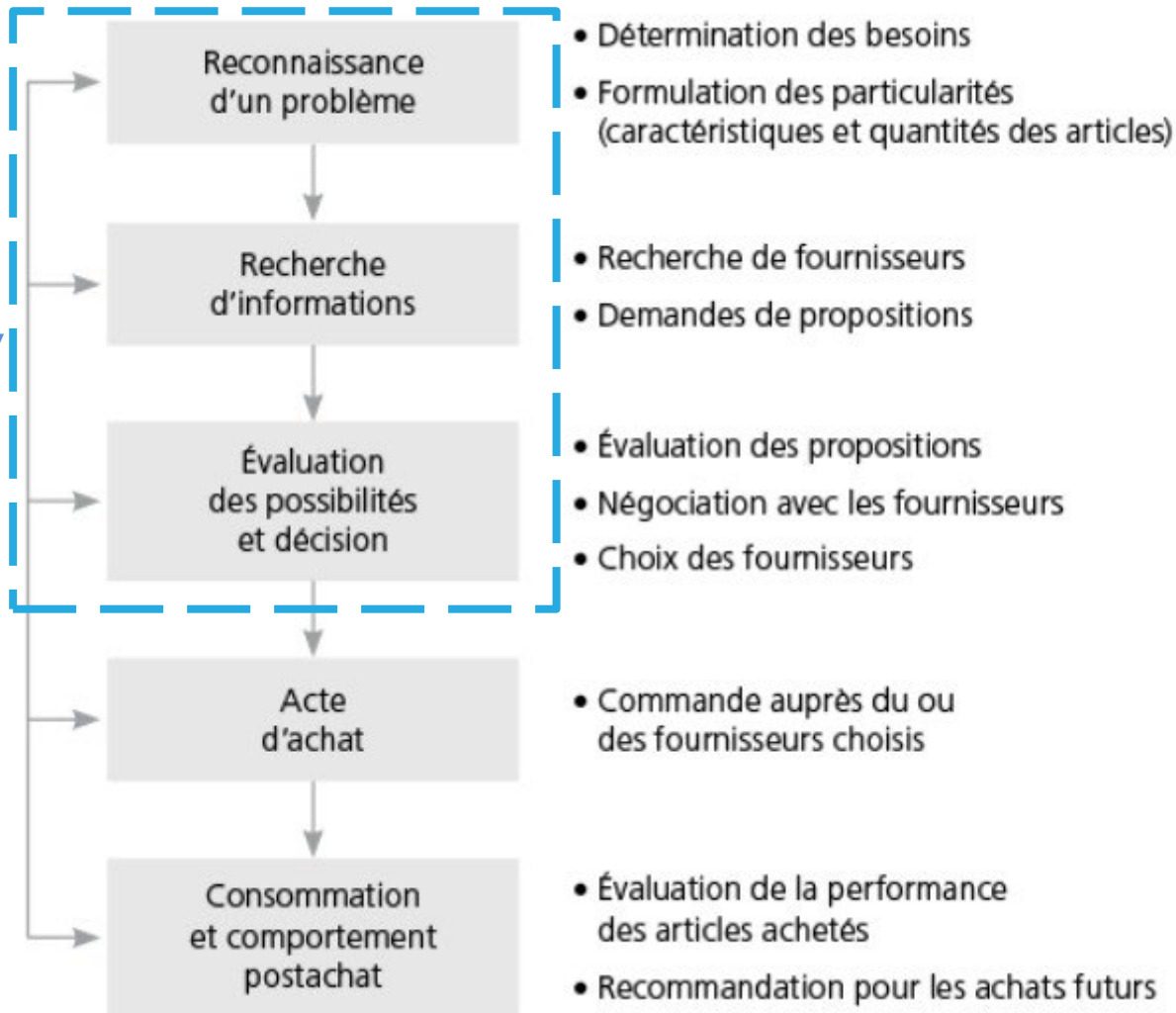
# Les catégories de type de marchés



# PROCESSUS DÉCISIONNEL D'ACHAT CORPORATIF

COMMENT INFLUENCER:

- Qualification,
- audit,
- Web,
- réseaux,
- blogs, vlogs,
- avis d'experts,
- associations,
- panels,
- comités techniques de recherche, etc.



## Rôles

- Utilisateurs
- Influenceurs
- Décideurs
- Garde-barrières
- Acheteurs

## Facteurs influençant la relation acheteur – vendeur

- Degré de coopération entre les deux parties
- Partage d'information
- Liens opérationnels
- Contrats
- Adaptation particulière requis du produit



### BUSINESS TO CONSUMER

- Le marketing B2C ou marketing "business to consumer" regroupe l'ensemble des actions marketing qui visent et s'adressent au consommateur particulier.
- Le marketing B2C est donc composé des techniques, actions et campagnes marketing les plus visibles et les mieux connues et identifiées par le grand public.



29 mai 2025

## ... EN ÉTANT CONSCIENTS DES BIAIS COGNITIFS POSSIBLES DU CLIENT

1. Recherche sélective d'évidences de conclusions préétablies
2. Perception sélective: tri et collecte d'informations en fonction des systèmes de croyances et pensées
3. Arrêt prématuré de recherche : on arrête la recherche aussitôt que la 1ere solution viable est trouvée
4. Conservatisme et inertie: résistance au changement
5. Limitations expérientielles: « le passé est garant du futur »
6. Pensée magique et optimisme: tendance à voir que le côté +
7. Pression des pairs
8. Biais de crédibilité des sources: rejet basé sur la personne, le groupe...
9. Tendance à la conformité



# FACTEURS AFFECTANT DÉCISION ACHAT – TAUX D'ADOPTION

## 1. **Avantage Relatif**

Avantage / coûts d'adopter nouvelle technologie

## 2. **Compatibilité**

Compatibilité, inter opérabilité, normes existantes,  
Pratiques en f organisation du travail, etc.

## 3. **Complexité**

Difficulté d'utilisation d'un nouveau produit

## 4. **Possibilité d'essai**

Essai, implantation graduelle

## 5. **Communication VS avantages du produit**

Facilité, clarté de compréhension

## 6. **Observabilité**

Est-ce que les avantages d'utiliser un nouveau produit sont observables et est-il facile pour d'autres consommateurs d'observer les avantages obtenus par un consommateur qui a déjà adopté le produit?





## BUSINESS TO BUSINESS

- Ensemble des relations commerciales entre les entreprises et les professionnels (entreprises, administrations, artisans, professions libérales, associations...).
- On l'appelle aussi « commerce inter-entreprises ».
- Le marketing industriel (échange de biens industriels) et le marketing d'affaires (projet, solution, clés en main) sont des sous-ensembles du marketing B to B.



## B2B

Il est très difficile de connaître à ce jour l'importance des activités en B to B car une même entreprise peut vendre des produits à une autre qui seront destinés au grand public et vendre ces mêmes produits à une entreprise qui elle les distribuera à des professionnels.

Le processus d'achat est beaucoup plus complexe, long et réfléchi qu'il ne l'est en B2C. Les facteurs de succès du marketing B2B sont ainsi différents de ceux du marketing B2C.

Le meilleur gage de succès en marketing B2B est d'appliquer un marketing pensé pour le B2B.

Ex : Caterpillar, Schneider Electric, Siemens, TIC



Le marketing du secteur public (ou ***business to government*** ou **B2G**) est un type de marketing dérivé du B2B qui englobe la commercialisation de produits et de services à destination des administrations, qu'il s'agisse de municipalités, collectivités territoriales ou du gouvernement.



## B2G

Le **marketing du secteur public** (ou ***business to government*** ou **B2G**) est un type de marketing dérivé du B2B qui englobe la commercialisation de produits et de services à destination des administrations, qu'il s'agisse de collectivités territoriales ou du gouvernement.

Ex : Thales, CGI,

Au Canada il existe des facilitant pour des entreprises innovantes qui ne commercialisent pas encore leur produits ou service : Le programme PICCC



Veillez noter que:

- Au Canada et dans de nombreux pays, le processus d'approvisionnement des gouvernements est très structuré et rigoureux afin de contrer des pratiques frauduleuses et le favoritisme.
- Il est strictement requis de s'y conformer.
- Afin de permettre ceci, on sépare les utilisateurs des responsables (spécialistes) du processus d'achat.
- Les contacts avec les influenceurs et autres intervenants sont bien encadrés par des règlements entre autres sur le lobbying.

<https://achatsetventes.gc.ca/pour-le-gouvernement/acheter-pour-le-gouvernement-du-canada/lancer-un-appel-d-offres/differents-types-d-appels-d-offres>



# B2G - PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

## Appel d'offres

- Invitation à soumissionner
- Au moins deux fournisseurs sont en mesure d'exécuter le travail.
- Les critères d'évaluation sont clairement exprimés.
- Demande pour base de tarification commune.
- Acceptation sans négociation de l'offre recevable la meilleure
- Séance de dépouillement publique

RFP

## Demande de renseignements (ou Lettre d'intérêt) et Demande de proposition

- Lettre/document d'intérêt et de présélection, à partir de laquelle une liste abrégée de soumissionnaires est établies.
- Souvent la solution n'est pas clairement définie: on invite des fournisseurs à proposer une solution à apporter à un problème, à répondre à un besoin ou à réaliser un objectif, et l'entrepreneur sera sélectionné d'après l'efficacité de la solution proposée, et non seulement en fonction du prix proposé.
- La deuxième étape consiste à la Demande de proposition où sont invités les fournisseurs inscrits à la liste abrégée à soumettre des propositions détaillées.
- Négociation possible avec un ou plusieurs soumissionnaires
- Les propositions sont évaluées conformément aux critères définis en particulier dans la Demande de proposition.

RFI

- Publication des demandes de soumissions
  - Système électronique d'appel d'offres (SEAO) au Québec.
  - Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG) au Canada



# RÉPONDRE À UN APPEL D'OFFRES PUBLIC

**RESPECTEZ TOUTES LES EXIGENCES MENTIONNÉES DANS L'APPEL D'OFFRES SINON VOUS RISQUEZ D'ÊTRE DISQUALIFIÉ**

- **Organisez votre travail et distribuez les tâches**
- **Faites un plan de projet afin d'être en mesure de respecter les délais**
- **Réunissez l'équipe de façon régulière afin de permettre de discuter de l'avancement de la rédaction, de la cohérence de l'information**
- **Mettez l'accent sur le client.** Discutez de ses besoins et de la façon dont vous pouvez résoudre ses problèmes. Lorsque vous écrivez à propos de vous, c'est pour prouver que vous possédez les compétences, l'expérience et l'organisation nécessaires pour satisfaire aux exigences du client.
- Aidez le client en présentant des **idées**, d'autres façons de faire les choses afin de vous attaquer aux préoccupations possibles quant aux implications futures en maintenance et dotation en personnel.
- Si le client a fourni un **document de qualification**, assurez-vous que vous traitez de tous les aspects du document.
- Le **rapport qualité-prix** et non uniquement le prix décide de la plupart des offres. Apportez quelque chose au travail qui ne puisse être effectué par le client ou vos concurrents. Mettez l'accent sur les avantages commerciaux, les améliorations de service, la réduction des risques, le faible entretien, la qualité, la fiabilité, les anciens clients satisfaits, les coûts relatifs à la durée de vie, etc.
- Analysez tous les **facteurs de coûts et de tarification** du contrat. N'ignorez pas les coûts fixes tels que les salaires du personnel qui pourrait travailler sur autre chose.
- Envisagez la possibilité que certaines informations déposées dans le cadre d'un appel d'offre pourraient faire l'objet d'une divulgation en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.
- La **gestion des contrats** : montrez que vous disposez des ressources pour effectuer le travail de façon économique afin de respecter les besoins des clients, les dates d'échéance et répondre avec souplesse aux changements de situation.
- Montrez que vous avez réfléchi aux **risques** financiers, commerciaux et juridiques éventuels pouvant entraîner une rupture de contrat et que vous pouvez les gérer.
- Donnez les détails sur **votre équipe**. Soulignez les forces : les curriculum vitae doivent souligner les réussites lors de projets similaires ainsi que les qualifications et l'expérience.



# Peut-on faire plusieurs choix de cibles ?

Il est certain que beaucoup d'entreprises le font! Par exemple, un de mes clients fait la vente de Fauteuil roulant de réadaptation.

**B2C, B2B, B2G dans tous les cas**





# COMPLEXITÉ

B2B2C

B2B2G

B2G

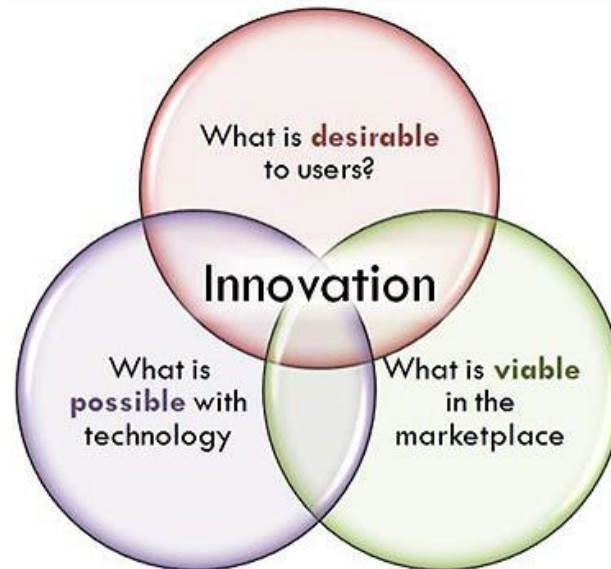
prescription évaluation Livraison

B2G2C



# EN CONCLUSION

Le concept d'innovation se trouve à la frontière entre les possibilités de la technologie, les besoins des clients et le potentiel de réalisation de rentabilité du concept.



- Toutes les innovations ne se trouvent pas nécessairement au centre de ce schéma.
- Elles peuvent émerger de n'importe quelle intersection de deux cercles ou des trois (innovation marketing rentable, nouvelle technologie, etc.).



# LA DEMANDE DU MARCHÉ : DES DÉFIS DES ENTREPRISES HIGH TECH

- Croître de façon profitable lorsque les segments marchés sont à « faible volume » et répartis géographiquement
- Étalement de la demande (maturité)
- Profiter de la fenêtre quand elle passe (organiser sa chaîne d'approvisionnement)
- Influencer et moduler la demande pour pouvoir l'exploiter à son avantage
- Positionner sa valeur ajoutée dans un environnement qui est souvent peu réceptif



# PROBLÉMATIQUE DES PRÉVISIONS DANS HIGH TECH

- Manque de données historiques (surtout pour innovation radicale)
- Difficulté des clients à articuler leurs préférences (demande floue)
- Surestimation en raison de l'enthousiasme (fréquent)
- Cycles de vie des technologies concurrentes
- Ce n'est pas la meilleure solution technique qui gagne



<http://www.tv5monde.com/cms/chaine-francophone/Economie/p-29107-Le-journal-de-l-economie/LE-JOURNAL-DE-L-ECONOMIE.htm?t=20150615>

# La Clé dans le choix de cibles

**L'entreprise ne doit pas trop disperser ses ressources entre de nombreux segments**

**Prioriser, prioriser, prioriser**



# TÉMOIGNAGE

## Les programmes de Propolys

**Christopher Teil**

(<https://www.linkedin.com/in/christopher-teil-b10a38149/>)

les défis d'une entreprise en démarrage

**Fiona Milano, co-fondatrice de Phoenix Imact**

<https://www.linkedin.com/in/fiona-milano/>

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