

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)

	COORDONNÉES :	
Local	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

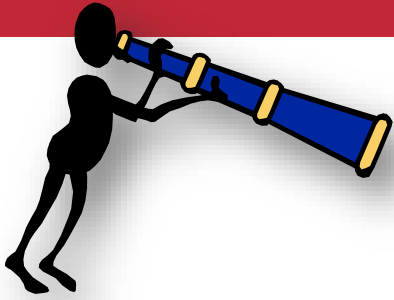
Le diagnostic permet une amélioration de la connaissance client. Elle permet aussi d'apporter au client une vision externe sur son organisation et des conseils pour son développement.

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.



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

		PERFORMANCE	
		Faible	Élevée
IMPORTANCE	Élevée	1- Concentrer les efforts	2- Maintenir l'effort
	Faible	3- Faible priorité	4- Mauvaise utilisation possible des ressources



2 octobre 2025

LES ENJEUX

Définition des enjeux

Swot, Priorisation,

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



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 influenceront 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

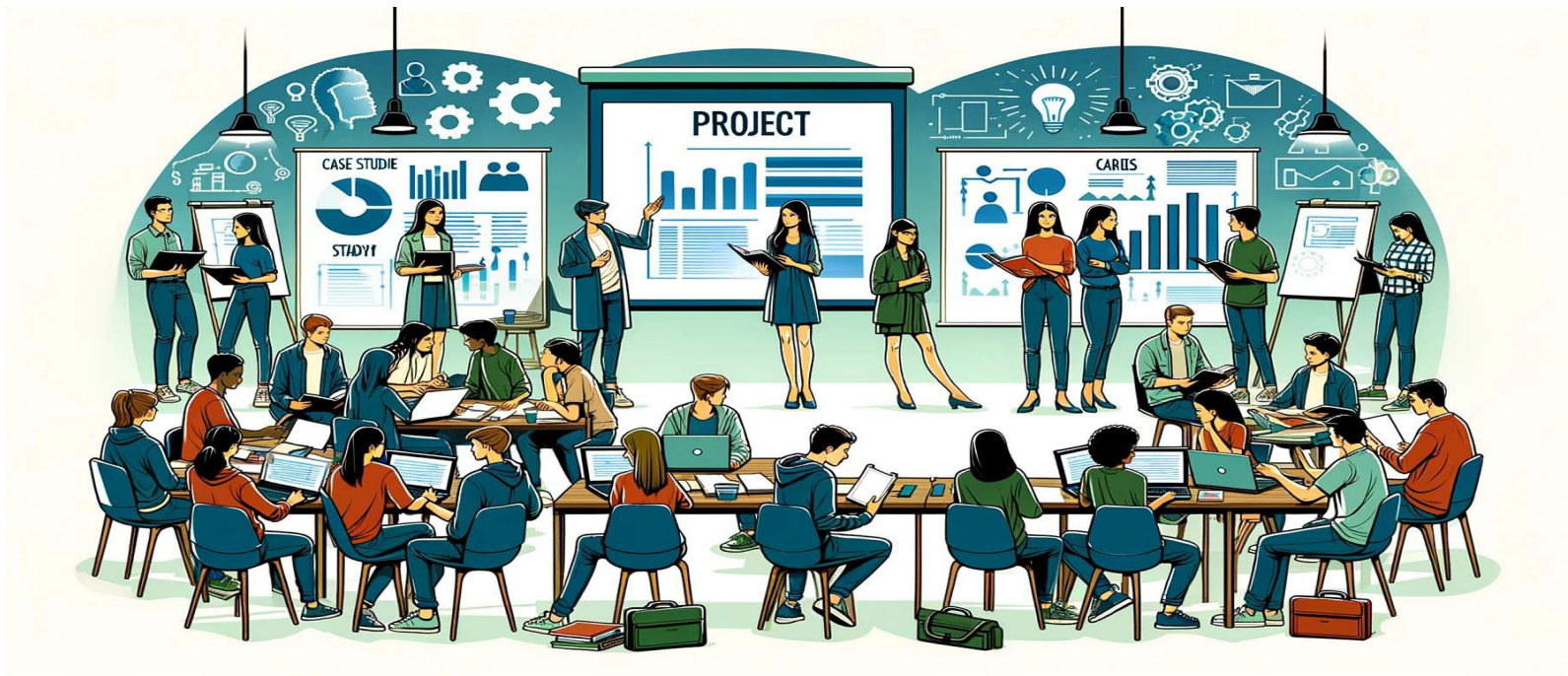
Le diagnostic servira à atteindre six objectifs précis :

- 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

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 : Entreprise 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 détaillée 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

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? ...

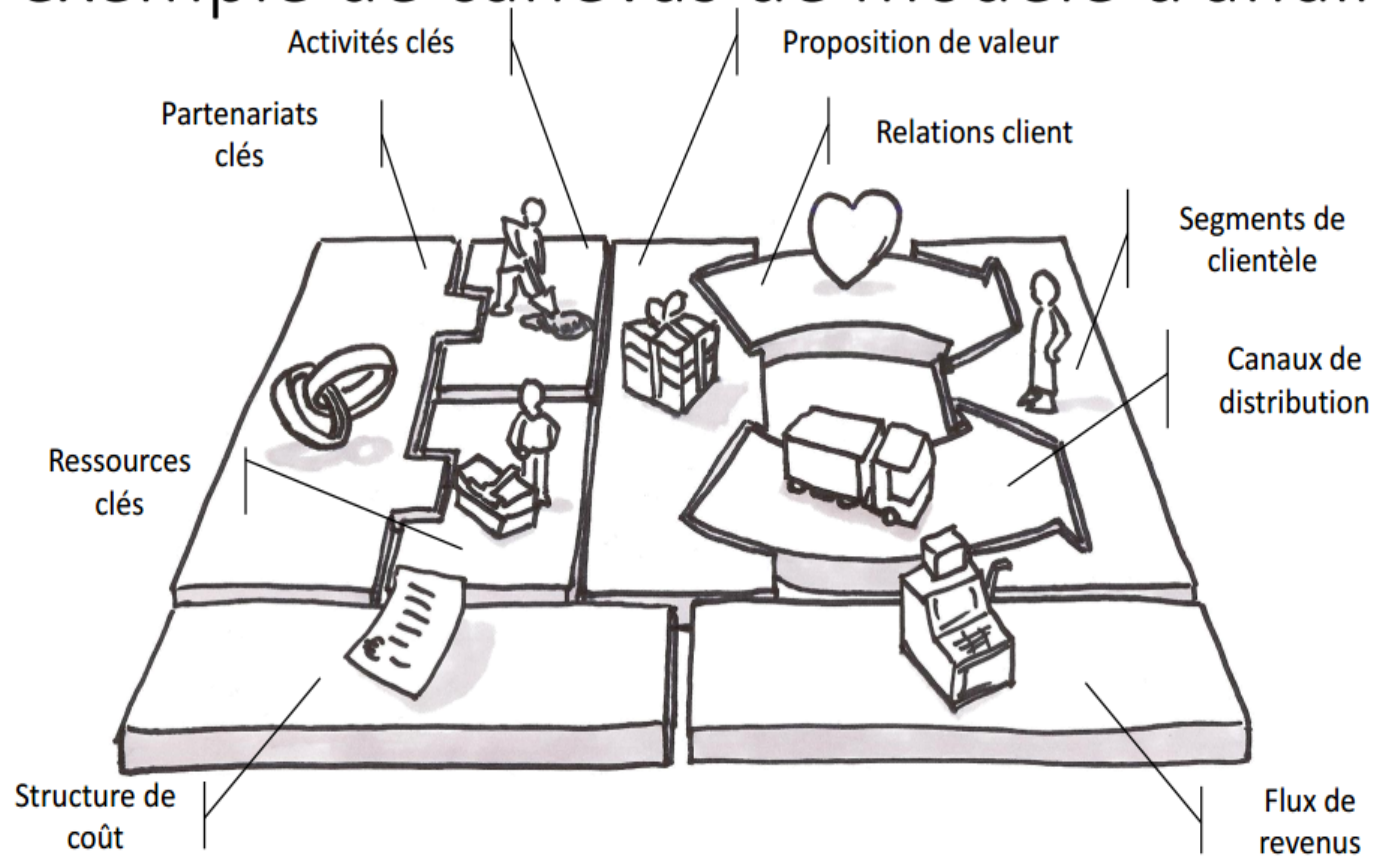
Par exemple:

- 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.



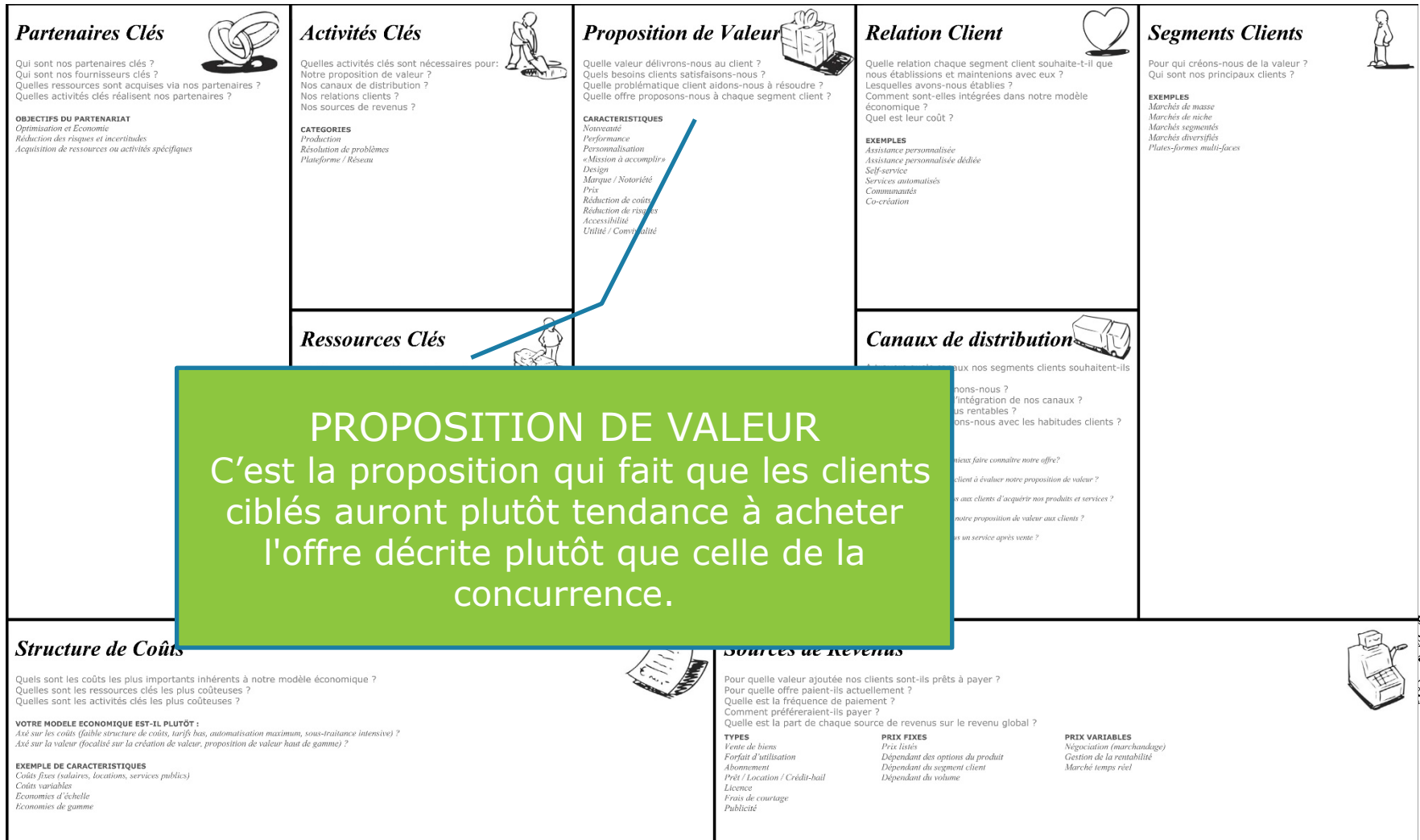
LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)

<h2>Partenaires Clés</h2>  <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT <i>Optimisation et Economie Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités spécifiques</i></p>	<h2>Activités Clés</h2>  <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>CATEGORIES <i>Production Résolution de problèmes Plateforme / Réseau</i></p>	<h2>Proposition de Valeur</h2>  <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p> <p>CARACTERISTIQUES <i>Nouveauté Performance Personnalisation «Mission à accomplir» Design Marque / Notoriété Prix Réduction de coûts Réduction de risques Accessibilité Utilité / Convivialité</i></p>	<h2>Relation Client</h2>  <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissons et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ?</p> <p>EXEMPLES <i>Assistance personnalisée Self-service Services automatisés Communautés Co-création</i></p>	<h2>Segments Clients</h2>  <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>EXEMPLES <i>Marchés de masse Marchés de niche Marchés segmentés Marchés diversifiés Plates-formes multi-faces</i></p>
<h2>Structure de Coûts</h2>  <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTÔT : <i>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ? Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</i></p> <p>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES <i>Coûts fixes (salaires, locations, services publics) Coûts variables Economies d'échelle Economies de gamme</i></p>	<h2>Sources de Revenus</h2>  <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <p>TYPES <i>Vente de biens Forfait d'utilisation Abonnement Prêt / Location / Crédit-bail Licence Frais de courtage Publicité</i></p> <p>PRIX FIXES <i>Prix listés Dépendant des options du produit Dépendant du segment client Dépendant du volume</i></p> <p>PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage) Gestion de la rentabilité Marché temps réel</i></p>			

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)









<p>Partenaires Clés</p>  <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT <i>Optimisation et Economie Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités spécifiques</i></p>	<p>Activités Clés</p>  <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p>	<p>Proposition de Valeur</p>  <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p>	<p>Relation Client</p>  <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ?</p>	<p>Segments Clients</p>  <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>EXEMPLES <i>Marchés de masse Marchés de niche Marchés segmentés Marchés diversifiés Niches-formes multi-faces</i></p>			
<p>SEGMENTS CLIENTS</p> <p>Groupe homogène de personnes ou d'entreprises ayant les mêmes besoins, sensibles à la même communication, acceptant de payer le même niveau de prix, et pouvant être approchées et servies par le même canal de distribution</p>					<p>Distribution</p>  <p>Quels segments clients souhaitent-ils nous ? Quelle est la répartition de nos canaux ? Quelles sont les habitudes clients ? Comment connaissons-nous notre offre ?</p>		
<p>Structure de Coûts</p>  <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTOT : <i>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ? Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</i></p> <p>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES <i>Coûts fixes (salaires, locations, services publics) Coûts variables Economies d'échelle Economies de gamme</i></p>		<p>Sources de Revenus</p>  <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="956 1192 1130 1292"> TYPES <i>Vente de biens Forfait d'utilisation Abonnement Prêt / Location / Crédit-bail Licence Frais de courtage Publicité</i> </td> <td data-bbox="1149 1192 1323 1256"> PRIX FIXES <i>Prix listés Dépendant des options du produit Dépendant du segment client Dépendant du volume</i> </td> <td data-bbox="1342 1192 1516 1242"> PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage) Gestion de la rentabilité Marché temps réel</i> </td> </tr> </table>			TYPES <i>Vente de biens Forfait d'utilisation Abonnement Prêt / Location / Crédit-bail Licence Frais de courtage Publicité</i>	PRIX FIXES <i>Prix listés Dépendant des options du produit Dépendant du segment client Dépendant du volume</i>	PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage) Gestion de la rentabilité Marché temps réel</i>
TYPES <i>Vente de biens Forfait d'utilisation Abonnement Prêt / Location / Crédit-bail Licence Frais de courtage Publicité</i>	PRIX FIXES <i>Prix listés Dépendant des options du produit Dépendant du segment client Dépendant du volume</i>	PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage) Gestion de la rentabilité Marché temps réel</i>					

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)











PROPOSITION DE VALEUR
C'est la proposition qui fait que les clients ciblés auront plutôt tendance à acheter l'offre décrite plutôt que celle de la concurrence.







LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)

Partenaires Clés  <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT Optimisation et Economie Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités spécifiques</p>	Activités Clés  <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour: Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>CATEGORIES Production Résolution de problèmes Plateforme / Réseau</p>	Proposition de Valeur  <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p> <p>CARACTERISTIQUES Nouveauté Performance Personnalisation «Mission à accomplir» Design Marque / Notoriété Prix</p>	Relation Client  <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissons et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ?</p> <p>EXEMPLES Assistance personnalisée Assistance personnalisée dédiée Self-service Services automatisés Communautés Co-création</p>	Segments Clients  <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>EXEMPLES Marchés de masse Marchés de niche Marchés segmentés Marchés diversifiés Plate-formes multi-faces</p>
<div style="background-color: #f4a460; padding: 10px; border: 2px solid #007bff;"> <h2 style="text-align: center;">CANAUX DE DISTRIBUTION</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les clients potentiels seront-ils amenés à connaître le produit, à l'apprécier et finalement décider de son achat? • Quels supports et médias sont efficaces de ce point de vue? • Comment les produits commandés seront-ils mis à disposition et éventuellement donner lieu à des prestations (d'avant-vente, de vente, d'après-vente)? </div>		Canaux de distribution  <p>A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?</p> <p>PHASES 1. Sensibilisation Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre ? 2. Evaluation Comment aidons-nous le client à évaluer notre proposition de valeur ? 3. Achat Comment permettons-nous aux clients d'acquiescer nos produits et services ? 4. Livraison Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ? 5. Service après vente Comment fournissons-nous un service après vente ?</p>		
Sources de Revenus  <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <p>TYPES Vente de biens Forfait d'utilisation Abonnement Prêt / Location / Crédit-bail Licence Frais de courtage Publicité</p>	<p>PRIX FIXES Prix listés Dépendant des options du produit Dépendant du segment client Dépendant du volume</p> <p>PRIX VARIABLES Négociation (marchandage) Gestion de la rentabilité Marché temps réel</p>			

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)








Partenaires Clés  <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT Optimisation et Economie Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités spécifiques</p>	Activités Clés  <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour: Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>CATEGORIES Production Résolution de problèmes Plateforme / Réseau</p>	Proposition de Valeur  <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p> <p>CARACTERISTIQUES Nouveauté Performance Personnalisation «Mission à accomplir» Design Marque / Notoriété Prix Réduction de coûts Réduction de risques Accessibilité Utilité / Convivialité</p>	Relation Client  <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissons et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ?</p> <p>EXEMPLES Assistance personnalisée Assistance personnalisée dédiée Self-service Services automatisés Communautés Co-création</p>	Segments Clients  <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>EXEMPLES Marchés de masse Marchés de niche Marchés segmentés Marchés diversifiés Plateformes multi-faces</p>	
<div style="background-color: #4a7c9d; color: white; padding: 20px; text-align: center;"> <h2>ACTIVITÉS CLÉS</h2> <ul style="list-style-type: none"> Quel(s) domaine(s) d'activité(s) sont critiques pour la réussite de l'organisation ? Ie Achat, vente, production, logistique, R&D, Système d'information ? </div>					Canaux de distribution  <p>A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?</p> <p>PHASES 1. Sensibilisation Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre ? 2. Evaluation Comment aidons-nous le client à évaluer notre proposition de valeur ? 3. Achat Comment permettons-nous aux clients d'acquiescir nos produits et services ? 4. Livraison Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ? 5. Service après vente Comment fournissons-nous un service après vente ?</p>
Structure de Coûts  <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTÔT : Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ? Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</p> <p>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES Coûts fixes (salaires, locations, services publics) Coûts variables Economies d'échelle Economies de gamme</p>			Sources de Revenus  <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <p>TYPES Vente de biens Forfait d'utilisation Abonnement Prêt / Location / Crédit-bail Licence Frais de courtage Publicité</p> </div> <div> <p>PRIX FIXES Prix listés Dépendant des options du produit Dépendant du segment client Dépendant du volume</p> </div> <div> <p>PRIX VARIABLES Négociation (marchandage) Gestion de la rentabilité Marché temps réel</p> </div> </div>		

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)

Partenaires Clés  <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT <i>Optimisation et Economie</i> <i>Réduction des risques et incertitudes</i> <i>Acquisition de ressources ou activités spécifiques</i></p>	Activités Clés  <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>CATEGORIES <i>Technologie</i> <i>Résolution de problèmes</i> <i>Plateforme / Réseau</i></p>	Proposition de Valeur  <p>Quelles valeurs ajoutées nos clients sont-ils prêts à payer ? Quels problèmes résolvons-nous ? Quelles caractéristiques sont importantes ?</p> <p>CARACTÉRISTIQUES <i>Nouveauté</i> <i>Performance</i> <i>Personnalisation</i> <i>Adaptabilité</i> <i>Design</i> <i>Marque</i> <i>Prix</i> <i>Réduction des coûts</i> <i>Accessibilité</i> <i>Utilité</i></p>	Relation Client  <p>Comment nos clients interagissent-ils avec nous ? Quels sont les canaux de communication ? Quelles sont les attentes des clients ?</p>	Segments Clients  <p>Quels segments de clients visons-nous ? Quelles sont les motivations des clients ? Quelles sont les barrières à l'adoption ?</p>			
Structure de Coûts  <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTOT : <i>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?</i> <i>Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</i></p> <p>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES <i>Coûts fixes (salaires, locations, services publics)</i> <i>Coûts variables</i> <i>Economies d'échelle</i> <i>Economies de gamme</i></p>		<p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="956 1192 1130 1299"> TYPES <i>Vente de biens</i> <i>Forfait d'utilisation</i> <i>Abonnement</i> <i>Prêt / Location / Crédit-bail</i> <i>Licence</i> <i>Frais de courtage</i> <i>Publicité</i> </td> <td data-bbox="1149 1192 1323 1256"> PRIX FIXES <i>Prix listés</i> <i>Dépendant des options du produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant du volume</i> </td> <td data-bbox="1342 1192 1516 1242"> PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Gestion de la rentabilité</i> <i>Marché temps réel</i> </td> </tr> </table>			TYPES <i>Vente de biens</i> <i>Forfait d'utilisation</i> <i>Abonnement</i> <i>Prêt / Location / Crédit-bail</i> <i>Licence</i> <i>Frais de courtage</i> <i>Publicité</i>	PRIX FIXES <i>Prix listés</i> <i>Dépendant des options du produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant du volume</i>	PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Gestion de la rentabilité</i> <i>Marché temps réel</i>
TYPES <i>Vente de biens</i> <i>Forfait d'utilisation</i> <i>Abonnement</i> <i>Prêt / Location / Crédit-bail</i> <i>Licence</i> <i>Frais de courtage</i> <i>Publicité</i>	PRIX FIXES <i>Prix listés</i> <i>Dépendant des options du produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant du volume</i>	PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Gestion de la rentabilité</i> <i>Marché temps réel</i>					

- ## PARTENAIRES CLÉS
- Quelles sont motivation pour avoir un partenariat?
 - Tels que :
 - Optimisation et économies financières
 - Gain de temps
 - Réduction des risques
 - Accès à des compétences
 - Accès à activité ou actif particulier
 - Know-how

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)

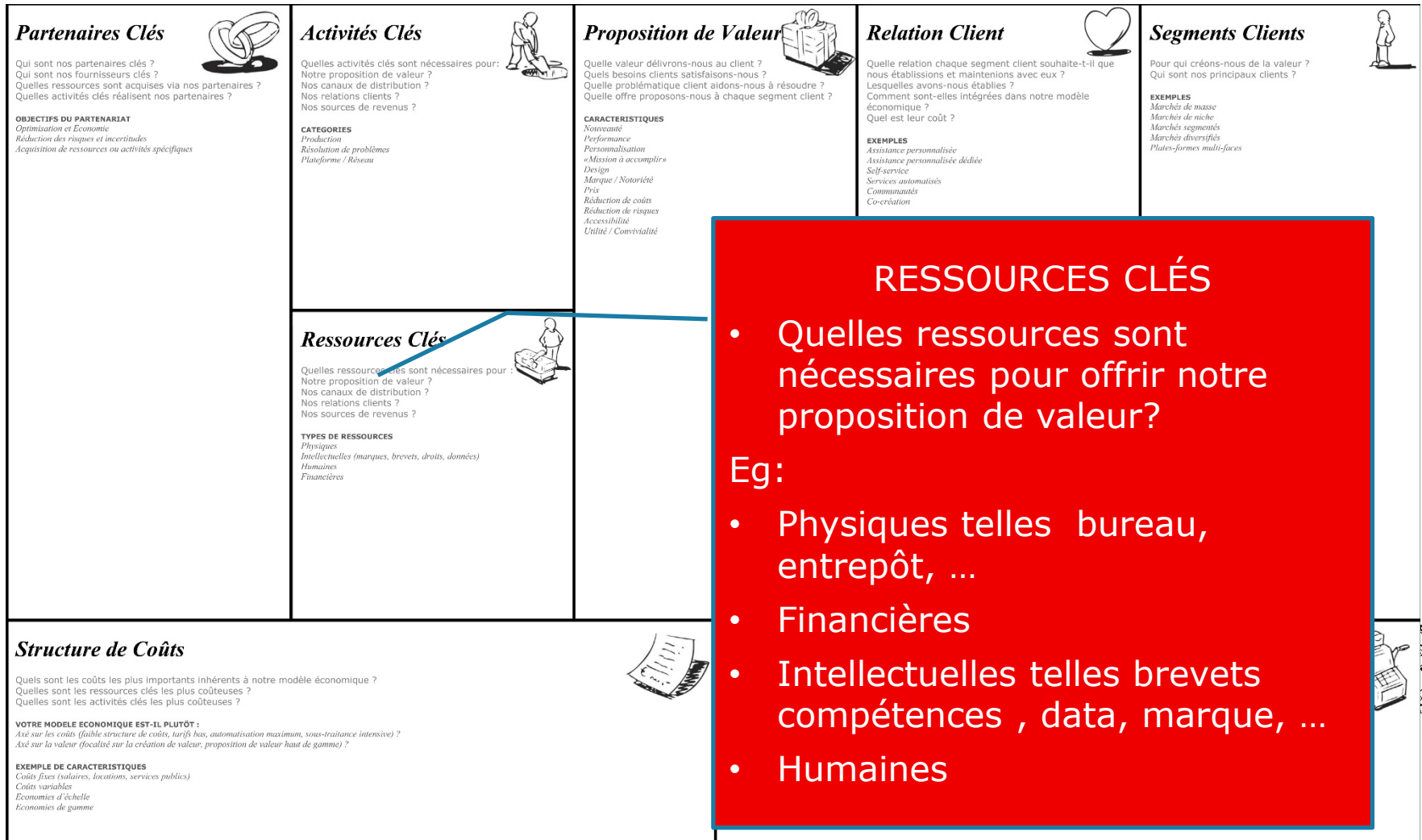
Partenaires Clés  <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT Optimisation et Economie Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités spécifiques</p>	Activités Clés  <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>CATEGORIES Production Résolution de problèmes Plateforme / Réseau</p>	Proposition de Valeur  <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Nos canaux de distribution ? Quelle offre ?</p> <p>CARACTERISTIQUES Nouveauté Personnalisation «Mission à accomplir» Design Marque / Notoriété Prix Réduction de coûts Accessibilité Utilité / Confort</p>	Relation Client  <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ?</p>	Segments Clients  <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p>
Structure de Coûts  <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTÔT : Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ? Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</p> <p>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES Coûts fixes (salaires, locations, services publics) Coûts variables Economies d'échelle Economies de gamme</p>	Sources de Revenus  <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <p>TYPES Vente de biens Forfait d'utilisation Abonnement Prêt / Location / Crédit-bail Licence Frais de courtage Publicité</p> <p>PRIX FIXES Prix listés Dépendant des options du produit Dépendant du segment client Dépendant du volume</p> <p>PRIX VARIABLES Négociation (marchandage) Gestion de la rentabilité Marché temps réel</p>			

ACTIVITÉS CLÉS









- Quelles activités sont nécessaires pour offrir notre proposition de valeur?

Eg: Production, connectivité, ...

LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)



LE CANEVAS DU MODÈLE D'AFFAIRES (OSTERWALDER)

Partenaires Clés  <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT Optimisation et Economie Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités spécifiques</p>	Activités Clés  <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour: Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>CATEGORIES Production Résolution de problèmes Plateforme / Réseau</p>	Proposition de Valeur  <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p> <p>CARACTERISTIQUES Nouveauté Performance Personnalisation «Mission à accomplir» Design Marque / Notoriété Prix Réduction de coûts Réduction de risques Accessibilité Utilité / Convivialité</p>	Relation Client  <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissons et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ?</p> <p>EXEMPLES Assistance personnalisée Assistance personnalisée dédiée Self-service Services automatisés Communautés Co-création</p>	Segments Clients  <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>EXEMPLES Marchés de masse Marchés de niche Marchés segmentés Marchés diversifiés Plate-formes multi-faces</p>	
<div style="background-color: #4a7c9d; color: white; padding: 20px; border-radius: 10px;"> <h2 style="text-align: center;">STRUCTURE DE COÛTS ET DE REVENUS</h2> <ul style="list-style-type: none"> C'est la conception du tarif et des conditions générales de vente et de règlement. C'est l'optimisation et la maîtrise du niveau et de la structure des coûts. </div>					Canal de Distribution  <p>Quels canaux de distribution souhaitent-ils ? Quels canaux de nos canaux ? Quels canaux avec les habitudes clients ? Quels canaux notre offre ? Quels canaux notre proposition de valeur ? Quels canaux acquérir nos produits et services ? Quels canaux de valeur aux clients ? Quels canaux de vente ?</p>
Structure de Coûts  <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTÔT : Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ? Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</p> <p>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES Coûts fixes (salaires, locations, services publics) Coûts variables Economies d'échelle Economies de gamme</p>		Sources de Revenus  <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <p>TYPES Vente de biens Forfait d'utilisation Abonnement Prêt / Location / Crédit-bail Licence Frais de courtage Publicité</p> </div> <div> <p>PRIX FIXES Prix listés Dépendant des options du produit Dépendant du segment client Dépendant du volume</p> </div> <div> <p>PRIX VARIABLES Négociation (marchandage) Gestion de la rentabilité Marché temps réel</p> </div> </div>			



MERCI !

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

Christian.wopperer@polymtl.ca



LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Le génie en première classe