


ROLAND MASSENET (90) *président cofondateur d'Incenteev*

RÉVOLUTIONNER L'ANIMATION COMMERCIALE

Roland Massenet (90) a créé Incenteev, une application mobile qui révolutionne l'animation commerciale des grands réseaux du CAC 40. Ses équipes accompagnent des sociétés comme Air Liquide, Heineken, Europcar, Bouygues, BNP Paribas, Samsung, Volkswagen, Gan, Macif, Merck, ou Elior, dans la définition et la mise en œuvre de leur Plan annuel d'animation commerciale (PAAC).

Quels sont les challenges des forces de vente de nos jours ?

Un commercial a deux missions : vendre, et construire des relations durables avec ses interlocuteurs. Face à l'expertise croissante des clients, à la montée du commerce en ligne et aux outils d'automatisation marketing, je vois trois grands challenges pour la fonction commerciale chez nos clients : le commercial doit renforcer son rôle d'expert conseil face à des clients de mieux en mieux informés et documentés ; le management terrain, pris dans l'exigence toujours plus forte de *reporting* et dont les équipes se sont agrandies, doit retrouver le rôle de coach qu'il n'a plus le temps d'exercer ; enfin, les outils mis à disposition des équipes ont longtemps été pensés pour l'entreprise, pas pour le commercial. Ils sont encore trop peu adaptés à un usage sur smartphone.

Comment faire pour les affronter ?

Les directions commerciales n'ont d'autre choix que d'engager rapidement la transformation de leur organisation. Elles doivent se concentrer sur trois points : la formation continue pour faire évoluer les compétences, l'engagement et l'agilité des équipes sur le terrain pour coller toujours plus aux besoins du client, et la modernisation des outils.

Comment y contribue Incenteev ?

Nous avons conçu Incenteev pour répondre à ces enjeux avec une technologie que les commerciaux adorent. Nous leur donnons un outil qu'ils aiment utiliser au quotidien. La plate-forme Incenteev utilise les dernières

recherches en sciences cognitives pour engager les utilisateurs plus efficacement vers les priorités opérationnelles de l'entreprise. Conçue pour les grands groupes, Incenteev intègre un centre de commandement Web pour lancer et piloter des opérations commerciales, et une application mobile pour motiver les équipes sur le terrain. Depuis 2015, les clients d'Incenteev peuvent également lancer en quelques minutes des microformations réalisées en moins d'une

minute par les équipes terrain.

Nous concevons avec nos clients des stratégies d'animation d'équipes innovantes, qui montrent mois après mois leur efficacité et leur impact

« *Chaque entreprise est différente, chaque implémentation d'Incenteev est innovante* »

sur les ventes. Je prendrais pour exemple une stratégie d'animation originale mise en place chez BNP Paribas pour animer les banquiers privés. Nous avons conçu ensemble un challenge d'expertise. Chacun participe sur l'application mobile à des microformations et fait gagner des points à son équipe. Ces points alimentent une cagnotte reversée aux Petits Frères des pauvres. L'esprit d'équipe, l'expertise, la générosité, c'est ça aussi les valeurs d'une organisation qui gagne. Après le succès de ce programme en France, la BNP a décidé de le déployer en Espagne, en Asie, en Belgique. Chaque entreprise est différente. Chaque implémentation d'Incenteev est innovante.

Rares sont les X qui se sont orientés vers la vente, pourquoi avoir choisi ce secteur ?

À la sortie de l'X, je suis rentré comme consultant chez McKinsey. J'y ai animé des programmes de stimulation commer-



DR

Les outils mis à disposition des commerciaux sont encore trop peu adaptés à un usage sur smartphone.

ciale pour de grosses forces de vente dans l'industrie pharmaceutique. J'aime les gens, les clients, l'énergie que dégage un groupe soudé. Ma vocation était trouvée. J'ai ensuite travaillé pour Dell comme directeur des ventes en France. Et je suis devenu entrepreneur. Aujourd'hui, avec Incenteev, nous accompagnons les plus grandes entreprises vers l'excellence commerciale, avec deux atouts : une plate-forme technologique innovante, et l'expérience de plusieurs centaines d'opérations lancées dans 15 pays.

Qu'est-ce qui caractérise un bon vendeur ?

Un bon vendeur, c'est comme un bon vin, il faut de la patience, de l'équilibre et de la force.

La patience pour construire une vraie relation avec le client, de l'équilibre pour savoir écouter avant de vouloir convaincre, et de la force pour savoir s'imposer au moment où le client est prêt à prendre sa décision. Incenteev va aider le commercial à se focaliser sur les comportements vertueux qui vont l'aider à devenir plus productif. Avec les micro-formations, le commercial renforce son expertise en moins d'une minute par jour.

Ces qualités relèvent-elles de l'acquis ou de l'inné ?

20 % d'inspiration, 80 % de transpiration et 40 % de vocation. Oui, je sais, ça fait 140 %. Quand on aime le commerce, il faut une dose d'irrationnel. Ça fait du bien.

Les bons vendeurs font-ils de meilleurs chefs d'entreprise que les bons ingénieurs ?

Les bons vendeurs ne feront jamais de bons ingénieurs, alors que de bons ingénieurs peuvent devenir d'excellents vendeurs. Pour diriger une entreprise avec succès, il faut aimer le contact avec les gens, il faut aimer communiquer et partager sa vision.

Il faut aussi savoir s'entourer, et rester humble, savoir se remettre en cause.

Le profil idéal du chef d'entreprise ? L'humilité du chercheur, la rigueur du scientifique, la souplesse du diplomate et l'assurance du commercial.

Qu'est-ce qui t'a poussé à créer ta propre entreprise ?

Un ami est venu me voir en 1998 avec un business plan. J'habitais à l'époque à New York, et travaillais dans le conseil pour McKinsey. Nous avons levé 900 000 dollars en un mois. Nous nous sommes lancés. Ce fut un succès opérationnel, mais un échec financier cuisant. J'ai beaucoup appris lors de cette première expérience. Cinq ans plus tard, je crée ma deuxième entreprise dans les télécoms, développe rapidement l'activité et un portefeuille clients de 4 000 entreprises. Nous sommes rapidement devenus le premier distributeur de Bouygues Telecom Entreprises qui nous rachète en 2014. Incenteev est donc ma troisième aventure entrepreneuriale. Nous voulons en faire la prochaine licorne française *BtoB*.

Considères-tu que la formation de l'X prépare à la vie d'un créateur d'entreprise ?

La formation à l'X a beaucoup évolué en vingt ans. Mes cours d'économie de l'entreprise avec Jean Peyrelevade, alors président du Crédit Lyonnais – LCL maintenant – étaient passionnants mais restaient théoriques. Maintenant on initie les élèves au *Lean start-up* et au MVP (Minimum Viable Product : un prototype créé en quelques jours qui sera la base de discussions avec le client pour coconcevoir un logiciel) en « majeure entrepreneuriat ». Des camarades créent avec succès des boîtes formidables avant même de quitter le campus. La France a besoin d'emplois, et donc de femmes et d'hommes qui ont une âme d'entrepreneur, qu'ils soient à la tête de *start-ups* ou de multinationales. Pour finir sur cette question, rien ne prépare vraiment à l'entrepreneuriat. Il faut se lancer, échouer, et se lancer à nouveau jusqu'au succès.

Que manquerait-il à ton avis ?

L'enseignement français doit s'inscrire plus étroitement dans le tissu économique et en partenariat avec les entreprises. On doit apprendre aux élèves à s'adapter à des environnements mouvants. Nos grands-parents ont exercé un métier

dans une entreprise, nos parents un métier dans cinq entreprises, nous aurons dans notre carrière quatre ou cinq métiers différents, la prochaine génération exercera trois métiers simultanément pour de

nombreuses entreprises. C'est le sens de l'entreprise libérée dont on parle beaucoup en ce moment. L'enseignement doit évoluer pour fournir aux étudiants le socle intellectuel et humain pour les rendre agiles et adaptables aux évolutions rapides de leurs métiers. ■

« Rien ne prépare vraiment à l'entrepreneuriat »