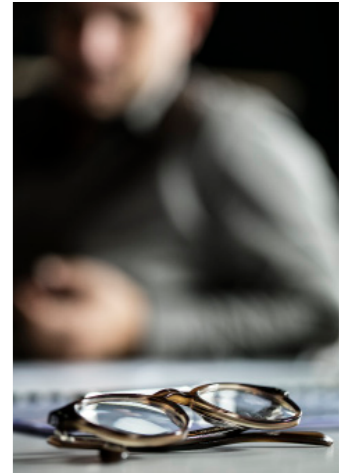
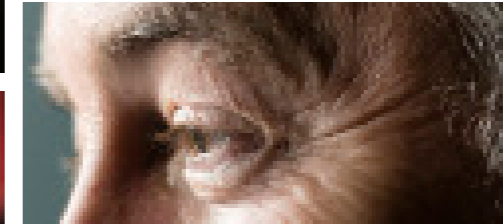
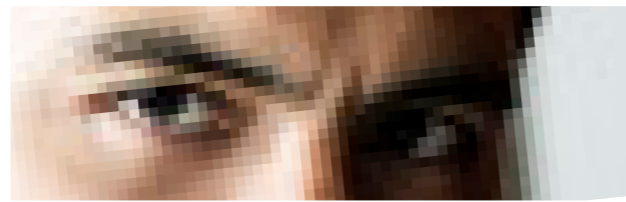
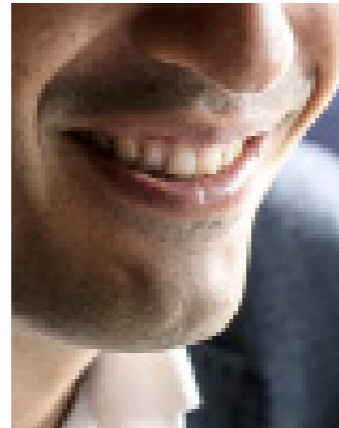


★RENCONTRE

LOÏC DEO VAN, FONDATEUR DE BYPATH, ET DIDIER PAPAZ, PDG D'OPTIC 2000



COMMENT BIEN MANAGER DES COMMERCIAUX

On ne s'en aperçoit pas toujours, mais **les vendeurs sont des êtres sensibles avec de gros ego.** A manier avec des pincettes, donc.

PROPOS RECUEILLIS PAR SÉBASTIEN PIERROT @sebpierrrot

PHOTOS: ARNAUD MEYER POUR MANAGEMENT

LOÏC DEO VAN

1977
Naissance à Suresnes (Hauts-de-Seine).

2000
Diplômé de l'École de management Paris-La Défense. Entre chez Michael Page.

2002-2014
Commercial pour Rflex, SAP, Silkroad...

2014
Lance ByPath.

2015
Lauréat du réseau Entreprendre 92. Lève ses premiers fonds.

2016
Kompass mise 1,5 million d'euros et devient actionnaire majoritaire.

Ce sont eux le moteur de l'entreprise, eux qui lui permettent de vivre en faisant entrer tous les mois le chiffre d'affaires. Mais, soumis à la pression quasi quotidienne des résultats, il ne sont pas tout à fait des collaborateurs comme les autres, nos deux invités s'accordent sur ce point... Didier Papaz, le PDG d'Optic 2000, le plus gros réseau d'opticiens français (2 259 points de vente), et Loïc Deo Van, le fondateur de ByPath, un logiciel d'aide à la prospection commerciale B to B, confrontent leurs regards sur ce sujet qu'ils maîtrisent à fond : les vendeurs.

MANAGEMENT: Votre solution dit aux commerciaux quels prospects aborder, quand et comment. La promesse est énorme. Racontez-nous ByPath...

LOÏC DEO VAN: Aujourd'hui, les décideurs, sursollicités, ne répondent plus au téléphone. Nous apportons donc aux commerciaux qui démarchent les entreprises de la matière pour les aider à établir un premier contact intelligent. En analysant les données publiées sur

Facebook, Twitter, LinkedIn et dans la presse, et en les croisant avec les millions de données sur les entreprises fournies par Kompass – qui est entré à notre capital au printemps dernier à hauteur de 1,5 million d'euros –, nous pouvons dire aux vendeurs non pas : «Voici une liste de 50 sociétés à appeler», mais : «Voici lesquelles contacter en leur tenant tel discours.» C'est ce qu'on appelle le *social selling*.

DIDIER PAPAZ: Il est vrai que pour entrer en relation avec des prospects, il faut disposer d'un produit qui se démarque réellement – ce qui est de moins en moins évident –, ou bien être doué dans les relations humaines ou encore bénéficier d'une recommandation.

L. D. V.: Attention, on ne se substitue à personne ! On ne pourra jamais transformer un mauvais vendeur en un bon vendeur. Mais en leur livrant les informations utiles, notre outil rend les bons commerciaux encore meilleurs. Il booste leur efficacité.

Comment Optic 2000 s'assure-t-il qu'il a de bons vendeurs ?

D. P.: Nous nous adressons au grand public. Et nous avons développé pas mal de techniques, car la vente c'est avant tout de la méthode. D'abord, nous attendons de nos collaborateurs une grande qualité d'accueil. Ils

appliquent la règle des quatre 20 : 20 secondes, 20 mots, 20 centimètres (en gros, la hauteur du visage) et 20 gestes. Dès les 20 premières secondes, en fonction des paroles, de l'expression (les 20 centimètres du visage) et des gestes du vendeur, un visiteur sait s'il a envie ou non d'acheter dans ce magasin. Puis il y a la phase découverte : le talent du commercial, c'est de révéler au client des besoins qu'il n'avait pas imaginés, de susciter chez lui de nouvelles envies. Enfin, il y a la fidélisation : donner au passant le désir de revenir. Au-delà, le degré suprême, c'est quand un vendeur se souvient du nom de tous ses contacts. Cela a un impact extraordinaire. Parfois, un peu comme dans un salon de coiffure, les habitués demandent à être servis par une personne en particulier.

L. D. V.: C'est alors cette personnalité qu'on achète : elle met la clientèle en confiance.

Voyez-vous quand un client se décide ?

D. P.: Il y a des signes qui ne trompent pas. Quand, au cours de la conversation, il demande le prix d'un article, s'enquiert de sa disponibilité ou des délais de livraison, on sait que c'est bien engagé. Mais le plus important est de faire revenir les acheteurs en leur proposant des services supplémentaires. Un bon vendeur sait créer et maintenir une relation.

L. D. V.: Je dis souvent aux commerciaux : vendez plus qu'un produit, vendez des valeurs et une vision. Quand un prospect adhère à cette vision, il peut acheter tous les produits de la marque. Apple illustre cette démarche.

D. P.: Oui. Et un bon négociant a aussi un bon manager. C'est ce dernier qui porte l'image de la marque auprès des commerciaux.

Comment motiver ces collaborateurs ?

D. P.: Le moyen le plus trivial, le plus banal aussi, est l'aspect financier. Voilà pourquoi un manager doit donner des objectifs clairs, précis, atteignables (c'est-à-dire réalistes) et concertés. La reconnaissance compte aussi beaucoup. Les vendeurs ont souvent de gros ego, ils ont besoin d'être aimés. Parfois, il faut leur dire : «Je t'apprécie et j'apprécie ce que tu fais.» Et si ça va moins bien, il faut leur faire sentir qu'on est là et qu'on les soutient. Les accompagner lors d'une négociation, leur donner des outils.

L. D. V.: Ils sont hypersensibles. Si leur confiance se brise, ils entrent dans une spirale négative. Ils me font penser aux attaquants des clubs de football. C'est quand ils ne marquent pas de but qu'il faut être derrière eux et les aider. On sait que s'ils sont bons et que s'ils travaillent, ça va finir par payer. Donc, il faut leur laisser du temps et leur faire confiance. ●●●

DIDIER PAPAZ

1961
Naissance à Troyes (Aube).

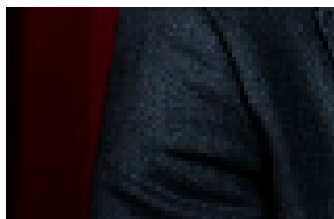
1982
BTS optique lunetterie.

1985
Master à l'ISG. Devient auditeur chez KPMG.

1988
Opticien, il adhère au réseau Optic 2000 (aujourd'hui, il détient 6 magasins Optic 2000 et 1 Lissac).

1992
Administrateur d'Optic 2000.

2006
PDG d'Optic 2000 (CA : 1,3 milliard d'euros). Réélu en 2016.



▷ SI UN VENDEUR NE CONCLUT PAS UNE AFFAIRE, SA FIERTÉ EST BLESSÉE

→ BEAU TRAVAIL

Pour cette rencontre, nous avons été reçus dans les locaux de Kwerk, à Paris. Situé tout près de la gare Saint-Lazare, ce magnifique espace de coworking propose 300 postes de travail répartis sur quatre étages. Il dispose de plusieurs terrasses, d'une cuisine, d'une salle de yoga et d'une autre de fitness. Tout pour bien travailler.

PHOTOS : ARNAUD MEYER POUR MANAGEMENT



Est-il compliqué de les manager ?

D. P. : Oui, il faut les manœuvrer avec délicatesse. Ce sont de grands sentimentaux : s'ils croient qu'on ne les aime plus, qu'ils ne sont plus appréciés, ils peuvent avoir très mal. Pourtant le manager doit arriver à les remettre à leur place et à ne pas se laisser dominer. Comme un entraîneur de foot qui se retrouve avec des stars : il réussit à les faire bosser.

L. D. V. : Quand un vendeur ne conclut pas une affaire, il souffre, moins de la perte de sa commission que de la blessure de son orgueil. Car sa raison d'être est la vente. Sans elle, il ne se sent plus reconnu, il n'a plus l'impression d'être le moteur de l'entreprise.

D. P. : Un commercial de talent doit savoir accepter une défaite et se dire : « On ne peut pas gagner à tous les coups. » Pour lui, l'échec n'existe pas. La vente n'a pas abouti ? Elle se fera la semaine prochaine... Il faut être patient et persévérant, ne pas hésiter à rappeler les clients pour les relancer.

En quoi les jeunes commerciaux se distinguent-ils de leurs aînés ?

D. P. : Les techniques sont immuables. En revanche, s'attacher leur loyauté est devenu très difficile. Pour les motiver et les retenir dans l'entreprise, il n'existe pas d'autre solution que de les faire adhérer aux valeurs de la boîte. Sans cela, ils partent très vite. Ils sont beaucoup plus mobiles que leurs aînés. Ils réclament

beaucoup de liberté. Il faut les encadrer de près, même quand ils travaillent à distance, sinon ils risquent de s'éparpiller.

L. D. V. : Mais si on les écoute, si on leur donne des feedback et si on les met en avant, ils peuvent faire preuve d'un degré d'implication étonnant : ils ne comptent pas leurs heures, ils bossent le week-end, alors qu'on ne leur a rien demandé. Bref, ils s'éclatent !

D. P. : Oui. Ils aiment aussi le benchmark : aller sur le terrain, voir l'état de la concurrence. Et cela nous est utile, car ils font remonter les informations aux managers.

L. D. V. : Il s'agit là d'un point très important : comment vendre sans savoir où l'on se situe par rapport aux offres rivales ? En B to B, il est également crucial de comprendre ce qu'un contrat va apporter à l'acheteur, à titre personnel : est-ce qu'il va le faire progresser, lui permettre de prendre le dessus sur un autre manager ? Des questions de leadership sont en jeu. ByPath propose d'ailleurs un autre outil pour travailler sur cette phase de *closing* : nous cartographions, sous la forme d'une *power map*, toutes les personnes de l'entreprise prospectée en fonction de leur niveau de décision et de leur influence. Le logiciel pratique une veille et transmet toutes les informations : il vous dit qui a fait la même école que vous ou encore qui est ami avec vos concurrents ou fréquente la même salle de sport que l'un d'entre eux.

D. P. : Dites donc, vous allez très loin dans les données que vous analysez ! C'est pour ça que je publie très peu de choses sur Facebook et que je n'ai pas de compte Twitter... ●