

LES RELATIONS HUMAINES BUYER-SELLER ET LA DIGITALISATION « ACCELEREE » : LE POINT DE VUE DES DIRIGEANTS COMMERCIAUX SUR L'EQUILIBRE, LA VALEUR HUMAINE RELATIONNELLE, L'ACCOMPAGNEMENT ET L'ENGAGEMENT

24^{EME} COLLOQUE ETIENNE THIL – 13-15 OCTOBRE 2021

Auteurs

Geneviève WINNINGER LEMARQUIS, PhD candidate, IAE Paris Sorbonne Business School

Maria MERCANTI-GUERIN, MC HDR, IAE Paris Sorbonne Business School

Résumé

L'accélération de la digitalisation a indéniablement impacté les relations *Buyer-Seller* (B-S) sur le marché du B2B. En nous recentrant sur la place de l'humain, nous visons à cerner l'intensité de cet impact sur les synergies et interactions B-S, les valeurs véhiculées, ainsi que leurs manifestations concrètes sur l'ensemble du *Buying Journey*. L'étude qualitative réalisée auprès de dirigeants commerciaux décisionnaires -industriels (Sellers) et distributeurs (Buyers) met en exergue la recherche d'équilibre entre relation humaine et digitalisation pour plus de synergie ainsi que le plébiscite de la valeur relationnelle humaine se traduisant par l'accompagnement et l'engagement, éléments clés de la réussite de ces relations.

Mots-clés

Relation Buyer-Seller, Buying journey B2B, digitalisation, synergie

**HUMAN BUYER-SELLER RELATIONSHIPS AND «ACCELERATED» DIGITALIZATION:
THE POINT OF VIEW OF SALES LEADERS ON BALANCE, HUMAN RELATIONAL VALUE,
CUSTOMER SUPPORT AND COMMITMENT**

Abstract

The acceleration of digitalization has undeniably impacted Buyer-Seller (B-S) relationships in the B2B market. By refocusing on the human element, we aim to identify the intensity of this impact on B-S synergies and interactions, the values conveyed, and concrete evidence throughout the Buying Journey. The qualitative study that we carried out with sales decision-makers – Manufacturers (Sellers) and Distributors (Buyers) highlights the search for a balance between human relations and digitalization for greater synergy as much as the plebiscite for human relational value in the form of support and commitment, key elements in the success of these relationships.

Keywords:

Buyer-Seller relationship, B2B Buying Journey, digitalization, synergy

Résumé managérial

Si la digitalisation transforme le tissu économique des entreprises depuis deux décennies, la distanciation physique liée à la pandémie a déclenché une véritable accélération des tendances numériques, entraînant avec elle un impact indéniable sur les relations Buyer-Seller dans le Buying Journey (BJ) B2B. À l'heure où le marché B2B s'oriente durablement vers la vente omnicanale, il nous importe de nous recentrer sur la place de l'humain dans la relation Buyer-Seller (B-S) afin de cerner l'intensité de l'impact de cette digitalisation « accélérée » sur les synergies et interactions B-S, sur les valeurs qu'elles véhiculent, ainsi que leurs manifestations concrètes sur l'ensemble du BJ B2B.

Pour ce faire, une étude exploratoire qualitative a été menée auprès de 13 dirigeants commerciaux et décisionnaires industriels (Sellers) et distributeurs (Buyers), tous acteurs clés de la relation client au sein de leur entreprise, dans 5 secteurs d'activité. Ces entreprises, leaders sur leur marché, ont été impactées à différents degrés par la digitalisation et la pandémie. Les entretiens semi-directifs menés nous permettent de recueillir la position stratégique de chaque organisation et une vision élargie des impacts de la digitalisation sur les acteurs du BJ.

Les résultats analysés replacent l'humain au cœur des relations commerciales B2B, et mettent en exergue d'une part, une recherche d'équilibre entre intensité de la digitalisation et relation humaine physique, et d'autre part, le rôle de la relation humaine physique dans la synergie entre le Seller et le Buyer dans l'objectif final de la recherche de performance qui se traduit par la prise en compte du besoin du client final. Son aboutissement résulte d'un mix de « moyens digitalisés et humains physiques » favorisant cette synergie en veillant à ne pas franchir les limites liées aux excès de digitalisation, ou de proximité physique, qui entraîneraient un antagonisme dans les relations. En ce sens, la digitalisation demeure un outil d'aide à la relation.

Dans ce contexte de digitalisation « accélérée », l'ensemble des interlocuteurs reconnaissent ainsi en la valeur relationnelle (devenue « valeur humaine »), une valeur-clé de la pyramide de Bain (2018), essentielle dans la relation et dans la facilitation à faire les affaires. Cette valeur humaine relationnelle se traduit par deux clés de réussite dans la relation B-S : d'une part, l'accompagnement par les équipes (Seller) de celles du distributeur (Buyer) permettant le renforcement des synergies sur l'ensemble des moments du BJ pour mieux prendre en compte les besoins du client final jusqu'à leur satisfaction. Il s'agit, d'autre part, de l'engagement dans les actes réciproques de préparation, de négociation menant à la prise de décision.

Nos interlocuteurs dirigeants commerciaux, Sellers et Buyers, révèlent que la digitalisation est au centre des stratégies de l'industriel dans ses relations avec le distributeur pour mieux maîtriser la demande du client final ou utilisateur, dans une relation tryadique. L'accompagnement par les équipes peut être facilité à travers des outils digitaux d'aide à la relation, en cocréant du lien et de la valeur auprès du client. L'objectif est ici de répondre proactivement aux besoins de solutions immédiates, expertes et adaptées tout en rendant le client utilisateur ou final plus autonome. Dans les actes du processus d'engagement, et selon leur niveau d'enjeu, l'objectif est de créer les conditions permettant la meilleure prise de décision d'affaires entre Buyer et Seller dans l'objectif de fidéliser le client final. Si l'environnement virtuel et l'information disponible, par l'omnicanalité communicationnelle, permettent de rééquilibrer les rapports de force dans les discussions de négociation, le niveau d'information stratégique partagé, l'argument concurrentiel différenciant, le rôle des émotions, dans la création du lien de confiance, dans la gestion de la tension des relations, dans la compréhension de la motivation subjective à l'achat et à la vente restent l'apanage de la relation humaine physique non intermédiée, sans filtre, sans écran, dans l'équilibre digitalisation - relation humaine.

LES RELATIONS HUMAINES BUYER-SELLER ET LA DIGITALISATION « ACCELEREE » : LE POINT DE VUE DES DIRIGEANTS COMMERCIAUX SUR L'EQUILIBRE, LA VALEUR HUMAINE RELATIONNELLE, L'ACCOMPAGNEMENT ET L'ENGAGEMENT

Introduction

Les relations Buyer-Seller du Buying Journey B2B sont indéniablement impactées par la digitalisation « accélérée », à savoir l'effet combiné de la digitalisation en réponse à la distanciation physique liée à la pandémie et la digitalisation préexistante, qui imprime le tissu des acteurs économiques du marché B2B depuis vingt ans. Il en résulte des changements de comportement des clients (B2B) qui sont une accélération des tendances numériques déjà en cours avant la pandémie (Mc Kinsey, 2020). Notre problématique générale s'inscrit dans ce contexte et nous amène à cerner l'intensité de l'impact de la digitalisation « accélérée » sur les synergies et interactions Buyer-Seller (B-S), sur les valeurs qu'elles véhiculent ainsi que leurs manifestations concrètes sur l'ensemble du Buying Journey (BJ) B2B. À cet effet, selon l'enquête B2B Pulse 2021 de Mc Kinsey, huit décideurs B2B sur dix pensent que la vente omnicanale est aussi ou plus efficace que les méthodes traditionnelles relationnelles (Mc Kinsey, 2021). Pour autant, qu'en est-il de la traduction concrète de cette intensité dans le quotidien des missions des décideurs commerciaux et de leurs équipes ?

Aussi, **notre question de recherche générale** se formule-t-elle en ces termes « Quelle est la place de l'humain dans la relation B-S dans le contexte de digitalisation accélérée ? Quelles sont les implications managériales déjà mises en place ou en perspective quant à l'animation des équipes et aux négociations à fort enjeu ? » Quel est le point de vue des dirigeants et décisionnaires commerciaux industriels (Sellers) et distributeurs (Buyers) sollicités dans le cadre de notre étude en cours ?

Méthodologie L'étude exploratoire qualitative, menée dans le respect de sa méthodologie spécifique (Martineau et Plard, 2016) a débuté au mois d'avril 2021, auprès de 13 dirigeants commerciaux et décisionnaires (Sellers et Buyers), tous en charge de mener les négociations à fort enjeu, de piloter et/ou d'animer leurs équipes commerciales et/ou logistiques. Les entreprises industrielles et distributrices concernées sont toutes des actrices majeures sur leur marché. L'une de ces entreprises relève du secteur des services (RH). 5 marchés distincts sont concernés dans l'industrie et leur pendant dans la distribution : produits phytosanitaires-agriculture, produits d'hygiène professionnelle, équipements de sécurité professionnels, bâtiment commercial et grand public, agro-alimentaire – bière. Celui des services : Ressources Humaines. Les entretiens semi-directifs menés nous ont permis de recueillir la position stratégique de chaque organisation et une vision élargie des impacts de la digitalisation sur les acteurs du BJ. L'ensemble des entretiens a été enregistré puis retranscrit avec le logiciel Nvivo ; l'analyse thématique a été retenue. Les résultats révèlent des thématiques centrales dont deux d'entre elles sont mises en exergue pour cette communication (accompagnement, engagement).

Articulation de notre discussion Il nous importe, pour ce colloque, d'exposer les regards croisés des académiciens et des praticiens sollicités pour notre étude. Pour les apprécier au mieux, et répondre à nos questions de recherche, nous mettrons l'accent sur ce que les praticiens appellent « la recherche de l'équilibre » entre relation humaine physique et digitalisation aux fins de synergie des relations B-S (1). Puis les implications managériales liées à la traduction concrète de deux éléments essentiels de la relation B-S que sont l'accompagnement (2) et l'engagement (3). Nous concluons sur les perspectives de notre étude.

1. La place de la relation humaine et des dimensions de la digitalisation accélérée dans les relations Buyer-Seller : « la recherche de l'équilibre » pour plus de synergie B-S et le plébiscite de la « valeur humaine relationnelle »

Nous déclinons ce thème avec deux questions associées : Où se situe l'équilibre entre digitalisation et relation humaine au service des synergies B-S ? Quelle est la valeur-clé ?

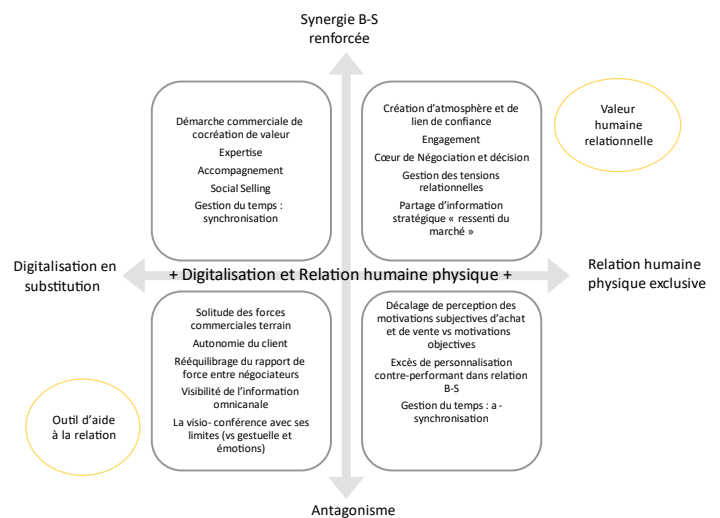
1.1 Cadre conceptuel et revue de la littérature

Nos propos croisés s'inscrivent ici dans *le cadre conceptuel* de la distance psychologique selon lequel les événements qui ne font pas partie de notre réalité directe sont distants psychologiquement (Trope, Liberman et Wakslak, 2007). Les dimensions spatiale et sociale sont particulièrement mobilisées en ce que la digitalisation accélérée est une réponse à la distanciation sociale et physique des acteurs de la relation B2B (B-S). *La littérature académique la plus récente*, de façon générale, met l'accent sur les limites de la digitalisation dans les interactions B-S. Elle pointe la complémentarité des canaux en ligne et du commercial, qui permettent d'améliorer ensemble la communication entre l'acheteur et le vendeur (Lawrence et al., 2019). Elle précise aussi que la technologie doit être limitée avec précaution : elle doit être utilisée pour accroître l'efficacité, mais non au détriment des interactions avec les clients internes et externes. (Arli, Bauer et Palmatier, 2018).

1.2 Pour les acteurs-clés de la relation client de notre étude, c'est la recherche de l'équilibre pour plus de synergie dans les relations Buyer-Seller

Il y a deux clés d'analyse, qui apportent un éclairage amplifiant celui de la littérature académique. La première clé est liée à la place de la digitalisation et de la relation humaine, « c'est la recherche de l'équilibre » (verbatim), entre une digitalisation plus ou moins présente combinée à une relation humaine physique. Cette approche est mise en relation avec la seconde clé d'analyse, liée au contact et au lien, à la synergie que le Seller (ou les équipes) crée(nt) avec le Buyer, dans l'objectif final de la recherche de la performance. Nous synthétisons ci-contre, dans une visualisation matricielle, les relations et comportements impactés par la recherche de l'équilibre et celle de la synergie entre les acteurs du BJ B2B.

Figure : L'analyse matricielle de l'impact de la digitalisation sur les relations et comportements B-S selon les acteurs-clés de notre étude



Aussi, les interlocuteurs interviewés ont-ils mis en exergue les éléments-clés de la relation B-S qui, selon eux, doivent demeurer dans le cadre d'une relation humaine physique exclusive ou quasi exclusive, permettant ainsi de renforcer les liens et la synergie entre les acteurs pour plus de performance. Ils font la part entre les comportements relationnels qui peuvent faire l'objet d'un mix « moyens digitalisés et humains physiques » tout en favorisant la synergie B-S et ceux qui, à l'inverse, entraîneraient un antagonisme dans les relations, liés aux limites d'un excès de digitalisation ou de proximité physique.

1.3 Le plébiscite de la valeur relationnelle humaine par les acteurs-clés de la relation B2B

Il résulte de notre étude, et nos interlocuteurs, industriels et distributeurs, sont unanimes sur ce thème, que la « valeur humaine » est essentielle et au cœur de la relation B-S tandis que la digitalisation doit demeurer un outil d'aide à la relation. La *littérature académique* est peu explicite à ce sujet. Elle met toutefois en exergue les *valeurs partagées* (sans les définir) qui sont des antécédents-clés de la confiance que les clients peuvent accorder dans les environnements en ligne (Arli, Bauer et Palmatier, 2018). Pour Bain, cité par Almquist et al. (2018), la valeur relationnelle est une valeur-clé de la pyramide des valeurs en B2B. Elle participe de la facilité à faire des affaires *Ease of doing business value* et se décompose en réactivité, expertise, engagement, stabilité et ajustement culturel. L'auteur ajoute que les diverses origines de valeur distinctes ont montré leur importance pour les acheteurs B2B. Leur connaissance permet de mieux comprendre les considérations parfois très subjectives, voire très personnelles, ainsi que l'ensemble des facteurs rationnels et émotionnels que les clients professionnels apportent aux décisions d'achat, et d'adapter les propositions de valeur en conséquence.

Pour conclure sur cette partie, nous proposons en synthèse les éléments de la digitalisation accélérée qui impactent le BJ B2B des entreprises sollicitées pour notre étude, ainsi que ses moments-clés, l'accompagnement et l'engagement (cf. annexe tableau 2)

Comment se traduit cette valeur humaine relationnelle dans le quotidien des dirigeants commerciaux et de leurs équipes (Sellers) au contact de leurs interlocuteurs (Buyers) ? En quoi la digitalisation est-elle un apport ou un frein dans ces situations ? Notre étude a fait ressortir deux éléments-clés de la relation B-S que sont l'accompagnement et l'engagement.

2. La traduction de la valeur relationnelle au quotidien des équipes de vente (Seller) : l'accompagnement des interlocuteurs Buyers

2.1 Le cadre conceptuel et la revue de la littérature

Nous nous référons ici au concept du customer success management, qui tire ses origines du modèle de *customer-centricity*, selon lequel les fournisseurs doivent accompagner leurs clients afin de leur permettre de tirer le plein potentiel de leurs offres commerciales. Ce concept repose ainsi sur l'hypothèse implicite d'une possible utilisation sous-optimale de l'offre solution (Eggert, Ulaga, et Gehring, 2020). Pour Panagopoulos, Rapp, et Ogilvie, (2017), il s'agit davantage de l'implication du *seller* dans la prestation commerciale : en phase de post-déploiement de la solution, l'enjeu pour le *seller* devient alors d'adapter la solution aux besoins des clients en combinant stratégiquement des produits et services (ressources annexes, expertise technique, déploiement de la solution auprès des clients finaux). Cette implication peut entraîner une perception positive de celui-ci, en tant qu'expert avec un savoir-faire et des compétences uniques. Si nous reprenons la « valeur relationnelle » au sens de Bain (cité par Almquist et al., 2018), nous touchons ici à la notion d'expertise, de réactivité et d'ajustement culturel.

2.2 Pour les acteurs-clés de la relation B2B de notre étude : un mix « digitalisation d'aide à la relation et relation humaine physique »

Les dirigeants commerciaux, dans leur mission d'animation de leurs équipes de vente, sont unanimes, tous secteurs d'activité confondus, pour indiquer que l'accompagnement du Buyer, par leurs équipes, est devenu la clé de la réussite dans la relation B-S et le renforcement des

synergies et couvrent l'ensemble des moments du Buying Journey. Cet accompagnement, selon les distributeurs, se réalise dans un rapport de force à l'avantage des industriels qui veulent conserver la maîtrise de leurs différents processus de vente et de canaux de distribution, et donc du choix du type de distributeur « traditionnel » d'un côté, « Pure Player » de l'autre, selon les secteurs, qui se trouvent mis en concurrence, pour « toucher », par leur intermédiaire, le client final ou utilisateur. Cet aspect stratégique révèle que les éléments de digitalisation, comme les sites marchands ou autre outils digitalisés ne seront utilisés, pour leur efficacité, que dans le but de pouvoir « rester en contact », de « A à Z », « selon les besoins du client (final ou utilisateur) », dans une démarche de « co-crédation » de « valeur ajoutée », pour « être présent pour nos clients (finals ou utilisateurs), leur amener les solutions, les services, être là quand ils ont besoin d'aide ». Le constat est aussi fait que les sites marchands ne concernent que les produits à moindre valeur ajoutée pour le client final et facilitent essentiellement le réachat volumétrique . *« Il faut que la perception du client soit « je veux travailler avec un expert. Je veux rester avec cet expert ». Aussi longtemps que nos produits seront considérés comme étant autre chose que des « commodities », on aura cet avantage »*. Ce sont, en effet, les outils de digitalisation pour faciliter le contact qui ont été le plus développés, via des applicatifs de communication et de visualisation à distance, voire d'intelligence artificielle, pour atteindre le client là-même où il peut se retrouver seul avec un besoin accru d'aide et de solution immédiate et experte. C'est en ce sens que la digitalisation permet d'opérer une montée en autonomie du client (final ou utilisateur) par l'« accompagné » (Buyer) tout en restant lié à son « accompagnant » (Seller). C'est une démarche, au final, « tryadique », de co-crédation de valeur en conservant à la digitalisation le rôle d'outil d'aide à la relation, tout en laissant à l'humain la primauté dans le contenu de la valeur ajoutée que l'outil permet de véhiculer. Selon la dirigeante RH, *« Rien ne remplacera à un moment la valeur humaine qui fait qu'il n'y a qu'un consultant qui peut comprendre sur trois personnes, quelle personne va correspondre le mieux à cet environnement de travail, qui va pouvoir accompagner le mieux le dirigeant dans cette entreprise, qui va matcher le plus. Ça, aucun robot ne pourra le faire. Pas tout de suite »*.

3. La traduction de la valeur relationnelle au quotidien des négociateurs et décideurs commerciaux (Seller) : l'engagement du Seller et du Buyer

3.1 Le cadre conceptuel et la revue de la littérature

La théorie d'engagement et de confiance (Morgan, Hunt et al., 1994), suggère que deux parties sont plus susceptibles de s'engager dans une relation si celles-ci s'accordent confiance. L'intensité de ces deux variables affecte ainsi les intentions des clients de rester dans la relation, pouvant mener à une relation d'indépendance (Padgett, Hopkins et Williams, 2020). Le niveau d'engagement se décline en trois formes : (1) affectif qui découle de la similarité, de l'identification, des valeurs partagées et du plaisir à collaborer, (2) économique découlant d'un calcul rationnel et économique, et (3) normatif basé sur un sentiment de contrainte à rester dans la relation.

3.2 Pour les acteurs-clés de la relation B2B de notre étude : la nécessité d'une relation humaine physique quasi exclusive, voire exclusive

Il s'agit ici, pour les dirigeants commerciaux de notre étude, du pouvoir d'influence pour parvenir à une décision finale aux termes de négociations et de leur préparation. L'engagement fait référence aux actes de réciprocité dans la relation B-S y menant et fait éminemment référence à l'affect qui joue, en particulier, un rôle important dans ces relations (de Ruyter, Moorman, et Lemmink, 2001), elles-mêmes dépendantes de la confiance existante entre les parties. Nos interlocuteurs décisionnaires précisent que, c'est dans ces actes d'engagement de prise de décision, que l'« humain » se manifeste le plus, entraînant, de ce fait, dans l'équilibre

digitalisation – relation humaine, la nécessité de la relation humaine physique, non intermédiée. Comment la relation humaine se manifeste-t-elle dans ces moments-clés de la relation Buyer-Seller ?

Le niveau d'information partagé, selon l'enjeu de l'engagement, est une clé de compréhension de cette manifestation. Lorsque le niveau d'information est accessible par l'omnicanalité communicationnelle, il rééquilibre le niveau qualitatif des discussions entre négociateurs et rend la négociation plus efficace. « Maintenant on a deux experts qui se rencontrent, c'est complètement différent ». Lorsqu'il est stratégique, nos interlocuteurs en témoignent, l'information ne se lit pas sur les sites web mais se dit, se montre, se ressent en toute confiance. C'est le « ressenti du marché » à partir duquel le Seller et le Buyer vont discuter, vont anticiper des stratégies de perspectives d'affaires communes à fort enjeu, ou encore, selon les secteurs, comme l'agroalimentaire, l'expérience client organoleptique « qu'il faut vivre et ça, c'est quelque chose qui n'est pas faisable via internet ou les canaux de communication ». C'est encore l'argument différenciant dans une négociation à fort enjeu et concurrentielle. Il en résulte un rapport de force plus exigeant dans la relation B-S « il faut avoir aussi en tête qu'on est maintenant tous en concurrence et constamment, et qu'il faut être le meilleur ». Pour autant, les distributeurs (Buyers) affirment que ce niveau d'exigence, lié à « la digitalisation, ne remet pas en cause les partenariats » avec les industriels qui, au final, conservent la maîtrise du processus de négociation.

Dans les actes réciproques du processus d'engagement entre Buyer et Seller, c'est tout ce que l'outil de visioconférence ne permet pas. En effet, son usage est limité à la durée stricte de l'entretien de négociation, dans un environnement souvent virtuel, sans le temps de faire connaissance, d'appréhender la personnalité de l'autre pour mieux adapter son discours. Pour les acheteurs (Buyer), la relation humaine physique avec un entretien dans leurs locaux était un moyen de pression. « La visioconférence (...) a annihilé ce moyen de pression que les (acheteurs) avaient sur nous, à savoir de nous retrouver dans leur environnement, dans leur cocon, qui peut être déstabilisant ». « Pour se comprendre, c'est beaucoup plus convivial quand on est dans les émotions, par visioconférence, c'est compliqué (...) de savoir comment je dois vendre un produit à ce Monsieur. » Plus l'enjeu est important, plus le niveau d'interlocuteurs est élevé, plus cet élément humain prendra de l'importance. Aussi, l'élément clé pour mener à bien le processus d'engagement demeure l'apanage de la relation humaine physique, sans filtre, sans écran, pour mieux se comprendre, mieux se connaître de personne à personne, pour renforcer la motivation à faire des affaires ensemble. On y retrouve la parole et la gestuelle destinées à rassurer, à détendre des relations. C'est le temps de faire connaissance avant le démarrage de la réunion, de se voir, de se parler, ou pas, de comprendre l'environnement personnifié, dans lequel on se situe. C'est, à vrai dire, tout ce qui se comprend en le ressentant, par les émotions, le langage corporel, l'ambiance, l'atmosphère créée, le moment avant l'entrée avant le démarrage du rendez-vous où l'on se salue, ou au sortir du rendez-vous où l'on « raccompagne le client », que seul le contact humain physique permet. C'est aussi le moment du partage d'un déjeuner, qui donne l'envie de partager « le donnant-donnant » ou la compréhension de la motivation, en qualité de représentant de son entreprise, personnelle profonde, voire subjective, à l'achat ou à la vente qui finalisera une décision entre acteurs décisionnaires.

Pour conclure sur les parties 2. et 3, nous proposons les tableaux issus de l'analyse thématique avec le détail par entreprise sollicitée, secteur d'activité et le verbatim de l'interlocuteur (cf. annexe tableau 3. Accompagnement, tableau 4. Engagement).

Conclusion Les thématiques de l'accompagnement et de l'engagement ont apporté des éclairages à un niveau plus stratégique, que nous continuerons d'approfondir. Les choix de digitalisation sont aujourd'hui au centre des stratégies de l'industriel dans ses relations avec le distributeur pour maîtriser au mieux, et au plus près, les besoins du client final ou utilisateur, dans un marché B2B traditionnellement en réponse à la demande du client C. Ces thématiques révèlent aussi celle de la perception des rôles des dirigeants commerciaux et de leur force commerciale par l'intégration des dimensions de la digitalisation dans leurs pratiques d'accompagnement et d'actes engageant, tout en replaçant la confiance interpersonnelle au cœur des moments-clés de la relation B-S.

Bibliographie

- Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L. (2018). The B2B Elements of Value. *Harvard Business Review*. Disponible à <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling : Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169-184. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.018>
- de Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of Commitment and Trust in Customer–Supplier Relationships in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271-286. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00091-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00091-7)
- Eggert, A., Ulaga, W., & Gehring, A. (2020). Managing Customer Success in Business Markets : Conceptual Foundation and Practical Application. *Journal of Service Management Research (SMR)*, 4(2/3), 121-132. <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2020-2-3-121>
- Lawrence, J. M., Crecelius, A. T., Scheer, L. K., & Patil, A. (2019). Multichannel Strategies for Managing the Profitability of Business-to-Business Customers. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 56(3), 479-497. <https://doi.org/10.1177/0022243718816952>
- McKinsey Research Confirms Omnichannel is the Leading Approach to B2B Sales | McKinsey & Company. (2021). Disponible à <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/solutions/periscope/news/press-releases/mckinsey-research-confirms-omnichannel-is-the-leading-approach-to-b2b-sales>
- Martineau, A., & Plard, M. (2016). Notice méthodologique pour réaliser un état de l'art en sciences humaines et sociales. Manuscrit soumis pour publication. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15290.80326>
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- New B2B Buying Journey & its Implication for Sales. (2019). *Gartner*. Disponible à <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>
- Padgett, D., Hopkins, C. D., & Williams, Z. (2020). Buyer dependence in B2B relationships : The role of supplier investments, commitment form, and trust. *Journal of Business Research*, 119, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.019>
- Panagopoulos, N., Rapp, A., & Ogilvie, J. (2017). Salesperson Solution Involvement and Sales Performance: The Contingent Role of Supplier Firm and Customer-Supplier Relationship Characteristics. *Journal of Marketing*, 81(4), 144-164. Retrieved May 8, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/44878271>

Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal Levels and Psychological Distance : Effects on Representation, Prediction, Evaluation, and Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 83-95. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70013-X](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70013-X)

Annexes

Tableau 1 : Échantillons de l'étude exploratoire qualitative par marché et sous-marché

Marché et sous-marché	Position de l'entreprise	tâches	Leurs interlocuteurs	Date interview
Produits Phytosanitaires - agriculture	Industriel –leader mondial de la chimie appliquée 3 ^{ème} rang pour les solutions phytosanitaires	Responsable Marché Marketing national France Pilotage et Animation transversale interne, animation et négociation à forts enjeux grands comptes	Distributeurs Prescripteurs Influenceurs	09/04/2021
Produits Phytosanitaires - agriculture	Distributeur – leader national sur le marché des cultures spéciales	Directeur logistique et approvisionnement Animation transversales des équipes logistiques, commerciales client Membre de l'équipe négociation à forts enjeux	Négociateur industriel	03/07/2021
Equipements de sécurité professionnels	Industriel – leader européen d'origine scandinave	Responsable commercial Responsable animation digitale au sein de l'équipe commerciale Négociation avec les distributeurs	Distributeurs Entreprises	28/06/2021
Equipements de sécurité professionnels	Distributeur- leader mondial sur son marché	Directeur KAM Europe Pilotage et Animation de toute la force de vente et de service client Négociation à forts enjeux grands compte	KAM et Direction Nationale des ventes de l'industriel	20/04/2021
Chimie Produits d'hygiène professionnels	Industriel-leader mondial des produits d'hygiène pour les professionnels	Directrice Nationale des Ventes France Pilotage et Animation des équipes de vente Négociation à forts enjeux grands comptes	Distributeurs Entreprises avec industrie Institutionnels	16/04/2021
Chimie Produits d'hygiène professionnels	Industriel- leader 3 ^{ème} rang mondial des produits d'hygiène pour les professionnels	Directeur BU France Pilotage et Animation des équipes de ventes Négociation à forts enjeux grands comptes	Distributeurs Entreprises sauf industrie Institutionnels	04/05/2021
Chimie produits d'hygiène professionnels	Distributeur -Filiée du leader mondial spécialisée dans la distribution des produits d'hygiène professionnels	Directeur Général délégué Pilotage et Animation de toute la force de vente et de service client Négociation à forts enjeux grands comptes	KAM et Direction Nationale des ventes de l'industriel	01/06/2021
Marché et sous-marché	Position de l'entreprise	tâches	Leurs interlocuteurs	Date interview
Bâtiment Commercial non résidentiel	Industriel –leader européen de segment de marché	Directrice Marché tertiaire national France Pilotage et développement vente et service Animation des équipes commerciales	Prescripteurs – maîtres d'œuvre-installateurs (70%)	16/04/2021
Bâtiment Grand public	Industriel- leader européen de segment de marché	Directeur commercial régional France Pilotage et développement vente et service Animation des équipes commerciales	Prescripteurs – maîtres d'œuvre-installateurs-exploitants –distributeurs (70%)	03/05/2021
Bâtiment Commercial et grand public	Distributeur – leader marché national	Responsable commercial et transformation digitale Animation des équipes commerciales clients et industriels Membre de l'équipe négociation à forts enjeux	Responsable des ventes national de l'industriel	02/07/2021
Agro-alimentaire Bière CHD et CHR	Industriel –leader européen de segment de marché	Directeur commercial France Pilotage et Animation des équipes CHR Négociation à forts enjeux grands comptes	Distribution centrales d'achat CHR	28/04/2021
Agro-alimentaire Bière CHD et CHR	Distributeur –leader national sur son marché	Responsable négociation grands comptes Animation des responsables commerciaux en établissement Négociations nationales à fort enjeu	Fabricant (négociateur)	07/07/2021
RH Cadres et dirigeants technico-commerciaux	Cabinet de recrutement français et international Profils pénuriques	Dirigeante France Pilotage et Animation des équipes de recrutement Négociation des mandats à fort enjeu	Dirigeants grands groupes Dirigeants PME Sourcing auprès des profils de dirigeants et cadres technico-commerciaux	29/04/2021

Tableau 2 : Éléments de digitalisation accélérée et Buying Journey B2B

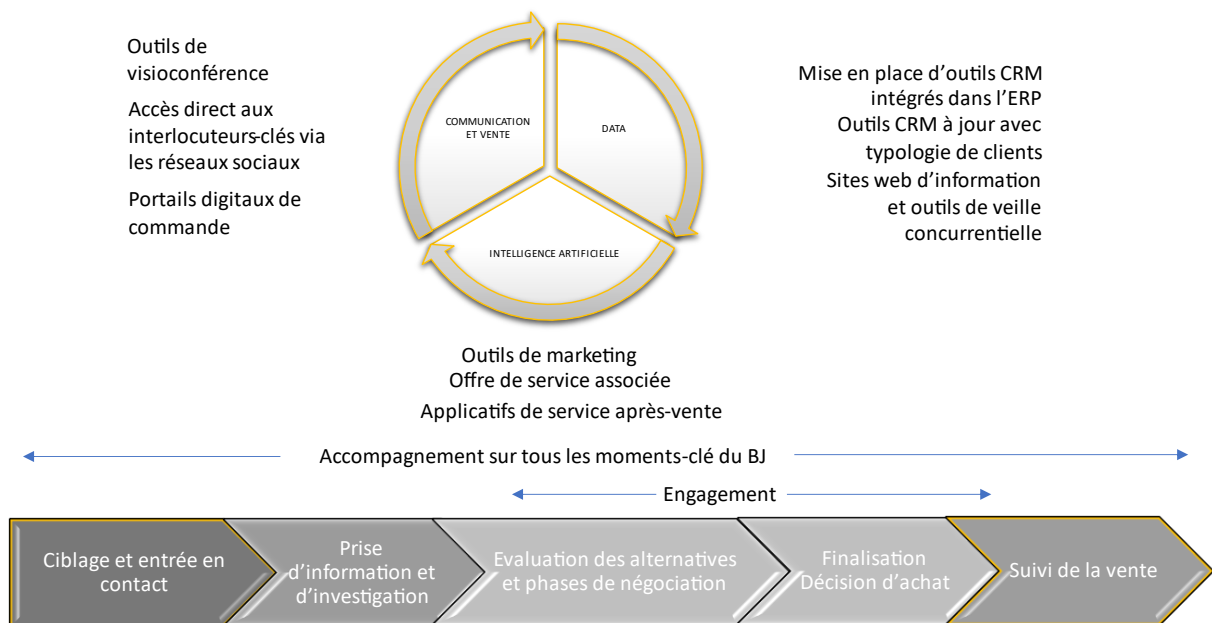


Tableau 3 : L'accompagnement par entreprise sollicitée, secteur d'activité et verbatim de l'interlocuteur

Industriels et RH

Marché	Le cœur de la relation humaine	Apports de la digitalisation	Verbatim
Produits Phytosanitaire – agriculture 1 interlocuteur	Caractère insubstituable du contact humain dans la convivence, la réaction et le recueil d'informations pour mieux répondre aux besoins des clients	Aide à la relation et à la communication d'informations (utilisation du produit) via l'e-mailing avec des vidéos, des fiches techniques, etc.	« Le digital, c'est un moyen qui permet d'aider, compléter les choses (...), mais ça ne remplacera pas pour moi le contact humain. »
Équipements de sécurité professionnels 1 interlocuteur	Le contact humain demeure incontournable pour répondre aux besoins d'appui technique, de conseils et d'échanges. Il est primordial pour les entreprises (notamment les services commercial et marketing), de rester à l'écoute du client pour proposer des solutions en phase avec ceux-ci.	La digitalisation est un moyen pour se rendre efficace, à condition d'avoir un langage commun au sein de l'entreprise pour bien l'amener au service des clients.	« Je leur dirais surtout d'être rassurés parce qu'il y a une chose qu'on n'enviera pas encore une fois, c'est le contact humain. Les gens ont besoin, au-delà de voir nous voir nous les personnes, ils ont besoin d'appui technique, de conseils, d'échanges. »
Produits Hygiène professionnelle 2 interlocuteurs	L'humain reste essentiel dans la strate stratégique et dans la démarche de co-création. Accompagnement des distributeurs et des équipes sur le terrain dans la vente des produits. Nécessité d'avoir un contact chez le client pour lui mettre les idées en ordre et mettre en exergue le bénéfice des produits et / ou solutions. Les interactions avec les commerciaux permettent d'apporter une réponse plus pertinente à des besoins pouvant être subjectifs.	Mise à disposition d'informations à jour sur un data (risque de saturation) Maintien du contact à travers les e-formations E-business non pertinent pour les produits à valeur ajoutée	« Ma stratégie, (...) c'est d'être justement très proche de ses vendeurs. » « La proximité, le relationnel, c'est quelque chose de très important dans notre métier. » « On ne peut rien faire à 100 % en digital, ce n'est pas possible. Il va falloir à un moment de toute façon que vous ayez un contact chez votre client pour lui-même les idées en ordre. Ça, je pense que dans les produits comme les nôtres qui sont sujets à interprétation, où le bénéfice du produit n'est pas évident à 100 %, on ne fera jamais de e-business. »
Agro-alimentaire Bière CHD et CHR 1 interlocuteur	Le contact fondateur de la relation de confiance, à long terme. Apport des équipes dans la relation commerciale, la relation logistique et financière.	Visibilité sur les personnes en visioconférence (contrairement au téléphone)	« Il ne sait pas communiquer sur ses équipes et sur ce qu'elles sont capables d'apporter individuellement ou collectivement dans la relation commerciale, dans la relation logistique ou dans la relation financière. »
Bâtiment Commercial grand public 2 interlocuteurs	Maintien d'un contact régulier avec les clients à travers des campagnes d'appel pour « prendre soin d'eux à distance », « changer à distance », « leur montrer qu'on était présent » Mise à disposition du service ADV et un SAV « très disponible, très présent pour les clients », des techniciens propres à l'entreprise	Outils de communication (visioconférence, Whatsapp) pour accompagner le client sur le terrain, virtuellement Obtention des orientations stratégiques par l'analyse des visites et de la gestion des chantiers (CRM) Ecosystème de l'entreprise permettant un accès facilité aux informations et une plus grande autonomie du client	« On est dans une volonté de notre part de développer un maximum toutes ces aides digitales, pour à la fois donner de l'information technique sur tout ce qui est avant la vente, pour pouvoir faciliter l'aide à la décision, mais aussi pour pouvoir accompagner nos clients dans leur cycle de vie produit, et jusqu'à la partie maintenance, et même jusqu'à la partie SAV. »
RH Profils « pénumériques » 1 interlocuteur	Une compréhension rapide du besoin du client, accompagnée d'une prestation intellectuelle en capacité d'une solution pertinente.	Outil de lecture des job banks (utilisation limitée)	« Rien ne remplacera à un moment la valeur humaine qui fait qu'il n'y a qu'un consultant qui peut comprendre sur trois personnes, quelle personne va correspondre le mieux à cet environnement de travail, qui va pouvoir accompagner le mieux le dirigeant dans cette entreprise, qui va matcher le plus. Ça, aucun robot ne pourra le faire. Pas tout de suite. »

Distributeurs

Marché	Le cœur de la relation humaine	Apports de la digitalisation	Verbatim
Produits phytosanitaires – agriculture 1 interlocuteur	Secteur où la connexion sur le terrain est parfois difficile, n'est pas l'outil privilégié de la relation avec le client final.	Information qualifiée, partagée, précise et rapide sur les données du marché des matières premières Outil d'aide à la décision pour les agriculteurs	« C'est essentiellement dans l'information que l'on partage avec le négociateur que la digitalisation peut être intéressante, on collecte des données qui peuvent intéresser nos propres clients dans leurs choix, leurs décisions au quotidien d'utiliser tel produit, tel volume, en fonction de données climatiques pour assurer ses récoltes à venir et donc son propre business »
Équipements de sécurité professionnels 1 interlocuteur	Par l'aspect sécurité, l'acheteur est obligé de s'allier avec les représentants hygiène et sécurité qui détiennent l'expertise. L'entretien de la relation (compte-rendu, suivi de la relation et des affaires, développement du CA, développement et apports selon l'évolution des plans d'actions...) est primordial pour construire une meilleure perception face aux concurrents.	Relais « phytgal » sur le site internet avec les informations et conseils sur les produits Avec un accès aux commerciaux en cas d'insuffisance des ressources internet	« On s'estime chanceux dans la mesure où nos produits ne sont pas des produits basiques, substituables. Tout est substituable, mais substituable sur un coup de tête, c'est pas possible. Il y a un processus qui doit valider le choix du produit, et ça, ça reste à notre avantage. » « Nous notre intérêt, ce n'est pas trop de confier notre business et surtout de ne pas diluer notre savoir-faire. Il faut que la perception du client soit « Je veux travailler avec un expert. Je veux rester avec cet expert ». Aussi longtemps que nos produits seront considérés comme étant autre chose que des « commodités », on aura cet avantage. »
Produits d'hygiène professionnels 1 interlocuteur	Assistance du commercial dans la prise de commande (devis, tarification) Le commercial garde la main dans la préconisation des équipements, offre une valeur ajoutée sur les offres où il y a un argumentaire important, une démonstration et / ou un essai.	Site internet personnalisé à chaque client avec un catalogue propre dédié	« Dans notre domaine, même si ce sont des produits de commodité assez basiques, la notion de démonstration reste très présente. Si on vend des produits pour une buanderie, il faut installer à chaque fois du matériel qui permet de doser les produits, il y a toujours un test qui est fait dans les buanderies et sur les gros lave-vaisselles dans les collectivités, et même dans les restaurants. Le matériel de nettoyage, une auto-laveuse, le client veut l'essayer avant également. Le vendeur garde toute sa place. »
Bâtiment 1 interlocuteur	Le rôle du conseil est fondamental pour acquérir un client et le fidéliser. Le contact physique reste important face à des achats techniques ou engageants par besoin de réassurance et de service, des valeurs ajoutées non compatibles avec les achats en ligne.	L'utilisation des applications sur tablette facilite l'acte d'achat des clients B2B, le partage d'information, et représentent un bon marqueur en termes d'image, d'innovation et de réactivité	« On a un vrai rôle de conseil auprès des clients, c'est-à-dire que construire une maison ou aménager sa maison, ce n'est pas anodin et ça nécessite des conseils. (...) Il faut avoir quels produits on vend, quel produit il faut mettre en œuvre, etc. Il y a un vrai rôle de conseil et d'accompagnement du client. » « Sur les besoins techniques ou les achats engageants, [les clients] vont plutôt avoir tendance à les faire en physique parce qu'ils ont besoin de réassurance, ils ont besoin de ce service. »
Bière CHD-CHR 1 interlocuteur	Rôle d'acheteur dans la négociation avec le fabricant et de conseiller, vendeur en clientèle, dans les établissements	Tablettes avec catalogue : références et prix en direct	« Notre métier ne se conçoit pas sans accompagner le client (final) physiquement. Ne serait-ce que pour lui faire tester les produits lui faire apprécier les saveurs etc... Sans compter que c'est aussi et toujours le meilleur moyen de faire du réassort, que de voir l'établissement et son gérant. »

Tableau 4 : L'engagement par entreprise sollicitée, secteur d'activité et verbatim de l'interlocuteur

Industriels et RH

Marché	Éléments au cœur de la relation humaine	Apports de la digitalisation	Verbatim
Produits Phytosanitaire – agriculture 1 interlocuteur	Un environnement humain capital par l'apport d'une vision des évolutions du marché pouvant influencer les décisions, et la possibilité d'engager les discussions tendues dans un cadre convivial	Enjeu de la communication par les réseaux sociaux dans la visibilité et la vente des produits	« Je rencontre tous les clients et je vais essayer au mieux pour que ça corresponde au maximum de leurs attentes »
Équipements de sécurité professionnels 1 interlocuteur	Le contact dans le face à face physique reste primordial dans les négociations, notamment dans un contexte présentant un éventuel conflit ou une difficulté à résoudre avec un client.	L'outil de visioconférence est une alternative intéressante sur des rendez-vous pour lesquels les enjeux sont moindres (<i>retours de tests positifs par exemple</i>)	« Rien ne remplace le contact. Quand vous êtes dans une négociation de prix ou autre, c'est important d'avoir la personne en face de soi. (...) Ce matin je devais voir un client et je devais me déplacer à Nantes. Au final, j'ai accepté le rendez-vous, mais j'étais trop short, et au dernier moment, je lui ai proposé un Teams. Il m'a dit oui, parce que c'est quelqu'un que je connais. C'était pour des retours de tests qui s'étaient globalement bien passés. Il était quand même important qu'on se contacte ce matin et qu'on puisse échanger, mais ce n'était pas primordial, donc je l'ai passé en Teams. »
Produits d'hygiène professionnels 2 interlocuteurs	Un environnement humain plus propice à la bienséance des négociations (visuel, gestuel, émotions, convivialité), à la création du lien	Des contenus vidéo et PowerPoint comme argumentaires	« C'est des négos à l'amiable parfois. Pour se comprendre, c'est beaucoup plus convivial quand on est dans les émotions, et les émotions par visioconférence, c'est compliqué (...) de savoir comment je dois vendre un produit à ce monsieur. » « Si on prend certaines décisions par visioconférences, les discussions sont très dures, alors qu'en présentiel en face-à-face on peut beaucoup plus argumenter ». 3 ^{la} négociation c'est donnant-donnant », et on le fait mieux lorsque l'on partage quelque chose, comme un déjeuner »
	L'élaboration d'une offre correspondant aux besoins du client et la bonne compréhension de la valeur ajoutée de la solution par le client sont fondamentales pour obtenir l'engagement client. Nécessité d'établir une relation de confiance entre le vendeur et le client	Les outils digitaux sont un vecteur de connaissance des produits, des solutions et de leur valeur ajoutée en phase d'avant-négociation	« Là, soit votre offre correspond aux besoins du client, vous avez réussi à faire comprendre la valeur ajoutée que vous amenez dans votre solution pour le client (et la valeur ajoutée c'est ce qui fera que le client passera commande), l'aspect négociation est de nature égale avec ou sans outils digitaux. Vous avez la bonne solution, le client a compris la valeur ajoutée, pour peu que vous rentriez dans le contour financier qu'il avait imaginé, ça ne changera pas grand-chose. » « C'est une question de relation de confiance. Si l'acheteur côté client n'a pas confiance ne serait-ce qu'en vous, là déjà vous avez un point négatif. Votre discours n'est pas clair, votre présentation de vos produits, de vos solutions, de votre valeur ajoutée n'est pas perçue, qui plus est vous avez peut-être d'un point de vue économique un prix qui est complètement en dehors de ce que le client pouvait espérer, c'est fichu. »

Marché	Éléments au cœur de la relation humaine	Apports de la digitalisation	Verbatim
Bière CHD et CHR 1 interlocuteur	Un rapport rééquilibré dans la négociation, avec l'annihilation de la position de force du client dans son « cocoon » (en présentiel) Accès au niveau d'information stratégique (aspect technique, organoleptique, logistique) par la relation	De nouveaux leviers de négociation (information, gestion du temps, épouséement digital, mise en concurrence) & Des interlocuteurs experts de part et d'autre : la qualité de l'information vecteur de changement de rapport de force (auto-formation, veille concurrentielle)	« La visioconférence, puisque maintenant c'est quasiment le seul moyen de communication, a complètement annihilé ce moyen de pression qu'ils avaient sur nous. » « Dans la négociation, ça équilibre donc un peu plus le rapport de force là où on avait un expert vis-à-vis d'un acheteur généraliste. Maintenant on a deux experts qui se rencontrent, c'est complètement différent. »
Bâtiment Commercial et Grand Public 2 interlocuteurs	Une approche plus rationnelle de la base de données client, en privilégiant les clients « VIP » Une proximité géographique, avec des usines locales, pour adresser le marché français. Valorisation de l'offre et des services associés.	Des outils adaptés à la typologie de client (modélisation 3D Beam chez les bureaux d'étude par exemple), selon leur quotidien et leur culture	« On est dans un métier où les acteurs du bâtiment vous reçoivent. (...) Ils créent du lien, ils ont à cœur de rencontrer un collaborateur. » « essayer de faire prendre conscience au client que quand il achète du ***, il achète aussi autre chose, et que ça lui donne aussi accès à tout un tas de services associés qu'il n'aurait pas chez d'autres fabricants, à prix équivalent. »
RH Profils « pénuriques »	Importance centrale du lien social dans la construction du savoir-être, et dans les aspects de confiance, de génération de créativité, trouver des solutions. Le consultant est source d'une solution globale apportant la satisfaction.		« Il faut que mon client soit satisfait. Il faut que ma prestation apporte la satisfaction. Il faut que je comprenne, que je me mette à la place de mon client et de comprendre son besoin, que je sache tout le temps me repositionner chez lui, ne pas me faire oublier par différents moyens, par différents stratégies, par une créativité différente. Je dois vraiment être une source de solution globale plus que le produit ou la solution que je vends. C'est devenu trop maigre, et ça, c'est quand même compliqué de le trouver. Il faut une posture globale, une prestation intellectuelle.

Distributeurs

Marché	Éléments au cœur de la relation humaine	Apports de la digitalisation	Verbatim
Produits phytosanitaire – agriculture 1 interlocuteur	Secteur où la connexion sur le terrain est parfois difficile, n'est pas l'outil privilégié de la relation avec le client final.	Information qualifiée, partagée, précise et rapide sur les données du marché des matières premières Outil d'aide à la décision pour les agriculteurs	« Je ne conçois pas la négo sans face à face (physique), c'est un moment privilégié, c'est la confiance. D'autant que derrière il y a toutes les questions auxquelles nous devons faire face, pour rester crédible auprès de nos clients... On doit rester un partenaire privilégié de l'industriel, c'est essentiel pour cette crédibilité, pour rester nous-mêmes partenaires de nos clients. » « Quand on a des choses à se dire, à régler, il faut du ressenti, de l'émotion. »
Équipements de sécurité professionnels 1 interlocuteur	Présence d'une phase de séduction par les produits, par l'approche, par le savoir-faire et la disponibilité pour créer un ancrage La durée de la gestion de l'insatisfaction est un facteur clé de la fidélité ou de l'infidélité des clients.	Outils et traitement des litiges qui peut être favorable ou non dans le maintien de la relation	« Le relationnel a toujours son importance. Il y a une influence, il y a un langage corporel, il y a des acheteurs, même les vendeurs. Vous ne pouvez pas dire ce que vous voulez, mais il y a un langage corporel qui vous confirme ou infirme une attitude, une pensée, une réflexion ou un jugement. Et c'est là que vient ce qu'on appelle le lobbying. L'avant, c'est une phase de séduction. Vous devez séduire votre interlocuteur par vos produits, votre approche, votre savoir-faire, votre disponibilité. Et de là se crée un ancrage. » « Mais ce client, il prend des habitudes et il perd toute référence dans la relation que vous avez établie au fil des années avec ce bon client, jusqu'à ce qu'il y ait un litige ou une réclamation. La durée et le délai de traitement de ce litige jouent en votre faveur ou défaveur malgré l'historique et le relationnel que vous avez pu établir pendant des années. »
Produits d'hygiène professionnels 1 interlocuteur	Nécessité d'un côté organisationnel plus profond du vendeur, avec une offre globale (prix, services associés intégrant les critères logistique, management de projet et environnementaux), adaptée à des négociations face à un groupe	Digitalisation du processus de vente à travers le site internet – devenu un prérequis pour figurer dans la shortlist & tendance au rejet des interventions commerciales sur site Des contenus vidéo comme argumentaires commerciaux pour pallier les difficultés de la visioconférence	« Ça fait partie des prérequis. On vient de signer un dossier. C'est un des points de notation. Quand on répond à un appel d'offres, l'offre est notée suivant certains critères avec un poids pour chacun de ces critères. Souvent, le critère prix constitue 50 ou 60 % de la note, après il y a l'aspect environnemental qui pèse pour 10-20 %, l'aspect logistique, et on commence à voir la ligne outils avec « présence d'un site internet » et la possibilité de designer le site internet pour que ne figure sur ce site que les produits de l'offre présélectionnée par le client. » « On voyait le regard des gens, ils regardaient leur téléphone, lisaient leurs mails à côté... On n'a pas réussi à les ramener dans notre visio, donc il faut vraiment que le dossier soit déjà bien engagé. Je pense que pour un entretien de prospection en visio, il faut préparer quelque chose qui fasse un effet wow en quelques secondes pendant la visio. »
Bâtiment 1 interlocuteur	Le distributeur a tout intérêt à être formé et accompagné par l'industriel pour déclencher l'engagement auprès de l'utilisateur final, sur le distributeur. La négociation reste en physique dans un métier d'Hommes, basé sur des relations fortes, où sont véhiculées les informations de niveau stratégiques.	Les applications sont, pour les industriels, un moyen de fidéliser le représentant du distributeur non exclusif	« Les industriels ont mis en place tout un tas d'autres outils, qu'ils soient physiques ou digitaux, pour justement créer cet engagement. Par exemple, ça peut passer par des journées techniques en agence. Ça peut passer par des centres de formation. On a de plus en plus d'industriels qui forment à la fois les clients artisans et nos équipes en interne. Encore une fois, ce n'est pas anodin. Un artisan qui est formé dans un centre de formation à poser un produit d'une marque, potentiellement, il aura tendance à vouloir poser ce produit parce qu'il a été formé à la pose de ce produit. (...) Les industriels sont même passés dans un rôle de prescripteurs auprès des clients, en dépassant un peu le distributeur, ou en tout cas, en lui forçant un petit peu la main dans le sens où le référencement ne convient pas au client, le client ira ailleurs. »
Bière CHD-CHR 1 interlocuteur	Rôle d'acheteur dans la négociation avec le fabricant et de conseiller, vendeur en clientèle, dans les établissements	Tablettes avec catalogue : références et prix en direct	« La négo par certains côtés peut être facilitée par les infos du terrain dont nous disposons. La visio a son sens quand il s'agit de gagner du temps, voire de faire pression sur le fabricant... Ça change un peu le rapport de force, mais fondamentalement c'est toujours une épreuve émotionnelle dans laquelle la présence physique est préférable pour discuter. »