

**DISTRIBUTION B TO B ET DIGITALISATION DE LA FORCE DE VENTE :
DE L'INTENTION A L'INACTION ?¹**

Laure Guigard

EM Lyon Business School
Laboratoire Magellan, Université Jean-Moulin - Lyon 3
E-mail : guigard@em-lyon.com

Régine Vanheems

Laboratoire Magellan, Université Jean-Moulin - Lyon 3
E-mail : regine.vanheems@orange.fr

Résumé

Digitaliser sa force de vente est une préoccupation pressante de nombreuses entreprises. Pour les aider à mener à bien un tel projet, cette recherche vise à identifier les freins et les motivations à l'adoption et à l'usage des outils digitaux d'aide à la vente. Cette étude qualitative révèle que la digitalisation est bien plus complexe que la simple fourniture d'outils et de rapides formations de prise en main. La perception de l'impact des outils digitaux sur la performance commerciale favorise la digitalisation de la force de vente, celle-ci devenant critique, en interne comme en externe, pour motiver et attirer les talents.

Mots clés

Commercial, force de vente, distribution, B to B, digitalisation

**B TO B DISTRIBUTION AND DIGITALIZATION OF THE SALES FORCE:
FROM INTENTION TO INACTION?**

Abstract

Digitalizing the sales force is a pressing concern of many companies. To help them carry out such a project, this research aims to identify the obstacles and motivations in the adoption and use of digital sales tools. This exploratory qualitative study reveals that the digitalization of B to B sales staff is far more complex than the mere provision of digital tools and short takeover trainings. The perception of the impact of digital tools upon the sales performance positively influences the sales force digitalization that becomes critical, internally and externally speaking, to motivate and to attract talent.

Keywords

Sales, sales force, distribution, B to B, digitalization

¹ Cette recherche a été financée par la chaire emlyon business school DCF Lab dont les mécènes sont les entreprises Akor Consulting, CCLD, Intermarché, La Poste Solutions Business et Malakoff Médéric Humanis. Les auteurs remercient la chaire et les mécènes pour leur engagement dans la recherche sur la digitalisation de la fonction commerciale.

Résumé managérial

La digitalisation de la force de vente est un sujet qui préoccupe les entreprises, en témoignent le nombre d'articles parus à ce sujet dans la presse managériale. Si l'acheteur professionnel a lui depuis longtemps « sauté le pas » de la digitalisation, inversant ainsi le rapport de force avec les commerciaux, il convient désormais à ces derniers de s'adapter.

Dans cette perspective, les outils digitaux leur sont de plus en plus souvent proposés afin qu'ils soient en phase avec leurs clients désormais connectés. Pourtant, l'adoption de ces outils d'aide à la vente se révèle lente et parfois source d'échec. La fonction commerciale semble faire figure de résistante quant à l'implémentation des nouvelles technologies.

L'objet de cet article est, au travers d'une étude qualitative, d'identifier les motivations et les freins à l'adoption des outils digitaux par les commerciaux dans l'exercice de leur mission. Elle vise à comprendre la lenteur du processus d'adoption de ces outils qui peut persister malgré l'injonction à se digitaliser.

Des entretiens en profondeur sont réalisés avec 20 managers commerciaux et experts, âgés de 44 à 56 ans.

Il ressort de ces premiers entretiens exploratoires une contradiction manifeste entre la volonté des entreprises de digitaliser leur force de vente et les moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif. Deux points saillants apparaissent dans notre analyse :

Un premier point permet d'identifier un décalage entre l'injonction à adopter les outils digitaux d'aide à la vente et l'usage effectif de tels outils. Cette incohérence résiderait dans la volonté des entreprises à digitaliser à tout prix leur fonction commerciale sans avoir une bonne compréhension, à tous les niveaux de la hiérarchie, non seulement de la stratégie à adopter (le « comment faire » ?), mais aussi des bénéfices à en retirer (le « pourquoi le faire ? »).

Un deuxième point porte sur l'usage de la vente sociale, communément appelée « *social selling* », par la force de vente et les managers commerciaux. Le « *social selling* » est une pratique de vente professionnelle exploitant les réseaux sociaux pour « utiliser les connaissances sur les clients et le réseau de relation clients pour naviguer efficacement dans le cycle de vente de l'entreprise » (Trainor, 2012). On observe ainsi des postures antinomiques : quand certaines entreprises intègrent le « *social selling* » dans leur stratégie de développement commercial et d'image, en impliquant les plus hauts niveaux de l'organisation, d'autres rejettent de telles pratiques ou font machine arrière après un essai infructueux. Les managers commerciaux semblent jouer un rôle de poids dans la digitalisation de la force de vente en servant de référent en termes d'usage. Leur absence des plateformes sociales professionnelles peut par ailleurs constituer un frein à leur embauche.

Entre la décision managériale et l'adoption effective des outils digitaux d'aide à la vente, les entreprises se confrontent à de nombreuses déconvenues, pouvant entraîner une démotivation des forces de vente.

Introduction

La digitalisation de la force de vente est un sujet d'actualité. De nombreux articles professionnels (par exemple : Denoble, 2018; David, 2019; Roda, 2019) révèlent l'intérêt de mettre à disposition des commerciaux des technologies pour les aider dans le cadre de leur mission. Ainsi les outils digitaux peuvent-ils être utilisés aux différentes phases du cycle de vente, que ce soit lors de la prospection ou de la fidélisation. Toutefois, cet intérêt dépend de l'appétence des vendeurs envers les technologies et de leurs motivations ou réticences à les utiliser (Vanheems, 2018). Entre l'intention réelle de la hiérarchie et l'appropriation par la force de vente, l'objectif de cet article est d'identifier les motivations et les freins à l'utilisation des outils digitaux par les forces de vente en B to B.

Revue de littérature

Les conséquences de la digitalisation sur la force de vente

Le digital a eu un impact majeur sur les comportements et les attentes des clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels (Labrecque & al., 2013; Paesbrugge & al., 2018). Il a modifié leur relation avec les représentants de l'entreprise que sont les vendeurs et les commerciaux. Ainsi le digital a transformé la fonction commerciale et même sa place dans l'organisation (Moncrief, 2017) à tel point que certains utilisent le terme de « renaissance » ou de « révolution » pour qualifier une telle transformation (Ingram, LaForge et Leigh, 2002; Marshall & al., 2012; Moncrief, 2017).

Sous l'impulsion du digital, en B to B comme en B to C, un basculement de pouvoir s'est opéré au profit du client dans sa relation avec le vendeur (Prahald et Ramaswamy, 2000; Pires, Stanton et Rita, 2006; Tanner & al., 2008). En effet, Internet s'est traduit par un « *empowerment* » des clients (Paesbrugge et al., 2018). En facilitant l'accès à une quantité considérable d'informations, Internet et les réseaux sociaux ont rendu le client « expert du produit » (Moncrief, 2017).

Au-delà de cette expertise transférée au client, l'arrivée du digital a profondément bouleversé les commerciaux car il a généré des craintes en matière de cannibalisation, en raison d'une potentielle concurrence avec le canal en ligne (Vanheems, 2009, 2015, 2018), mais également en raison des risques de désintermédiation, c'est à dire la disparition du maillon intermédiaire (Colla et Lapoule, 2014). Avec la multi-canalisation de la distribution, le commercial n'a plus l'exclusivité du contact avec le client et « devient désormais l'un des points de contact parmi d'autres » (Fournier, 2009).

Pourtant, alors qu'elle est sous pression du fait d'une baisse d'efficacité couplée à une augmentation des coûts, la fonction commerciale semble (re)devenir de plus en plus importante pour les entreprises (Sheth, Sisodia et Sharma, 2000; Grewal, Levy et Kumar, 2009; Sheth et Sisodia, 2014). Les entreprises cherchent alors à digitaliser leur force de vente pour soutenir leur performance commerciale.

L'adoption des outils digitaux d'aide à la vente

La littérature sur la vente B to B compte un nombre considérable de recherches qui portent sur les technologies susceptibles d'aider le commercial dans la réalisation de ses missions (Crittenden, Peterson et Albaum, 2010), parmi lesquels des outils de Gestion de la Relation Client (Liu et Comer, 2007), des outils d'automatisation des ventes (Mariadoss & al., 2014), des plateformes de vente sociale (Agnihotri & al., 2016; Itani, Agnihotri et Dingus, 2017; Moore, Raymond et Hopkins, 2015), l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique (Syam et Sharma, 2018).

Certaines recherches indiquent que les commerciaux B to B utiliseraient plus les outils digitaux de « *social CRM* » que leurs homologues B to C (Moore, Raymond et Hopkins, 2015), notamment dans la phase de traitement des objections. Le manager commercial a par ailleurs un rôle fondamental dans l'adoption de ces outils par son équipe.

De nombreuses recherches montrent que l'adoption des outils informatiques par la fonction commerciale est souvent vouée à l'échec (Geiger et Turley, 2006). Cet insuccès serait lié aux caractéristiques intrinsèques d'une fonction, par nature, profondément relationnelle. Il s'expliquerait également par le fait que la fonction commerciale a été assez lente à adopter les nouveaux outils de vente tels que le « *social selling* » (Moncrief, Marshall et Rudd, 2015), la démarche relevant plutôt d'initiatives personnelles des commerciaux que d'une impulsion donnée par la hiérarchie.

Méthodologie

Cette recherche qualitative exploratoire s'appuie sur une collecte de données primaires réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de managers commerciaux et d'experts. Cette étude étant en cours, à ce jour sept entretiens ont été réalisés. La méthode des entretiens est considérée en sciences de gestion comme « une des méthodes qualitatives les plus utilisées » (Romelaert, 2005) car elle permet notamment une coproduction de données verbalisées entre chercheur et répondant (Gavard-Perret et al., 2013). L'entretien individuel est particulièrement adapté à un projet de recherche visant la compréhension d'un phénomène tel que le nôtre, car il permet « l'exploration de processus individuels complexes » (Gavard-Perret et al., 2013). Les entretiens se sont appuyés sur un guide d'entretien, laissant cependant toute la souplesse au répondant pour exprimer ses pensées.

La réalisation d'une vingtaine d'interviews est envisagée afin d'atteindre le stade de la saturation théorique, c'est-à-dire « le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter » (Royer et Zarlowski, 2014). L'âge moyen des répondants est de 50,9 ans : il s'étend de 44 à 56 ans. Deux répondants sur 7 sont des femmes. Tous sont de nationalité française et sont situés professionnellement en région parisienne. Les prochains entretiens devraient permettre une meilleure répartition géographique de l'échantillon bien que la représentativité statistique de la population ne soit pas recherchée dans notre démarche. La durée des entretiens est en moyenne de 1 heure et 20 minutes : 4 entretiens sur 7 ont été réalisés en face à face, les autres ayant eu lieu à distance.

L'échantillon est constitué de façon stratégique selon les recommandations de Miles, Huberman et Saldana (2014) pour mener à bien une étude qualitative. Les répondants ont été recrutés au sein des membres du réseau DCF (Dirigeants Commerciaux de France) et de leurs collaborateurs. Ils occupent des postes de directeurs commerciaux, de managers commerciaux ou d'experts de la fonction commerciale spécialisés en recrutement.

Suite à leur recueil, les entretiens ont donné lieu à des analyses de contenu après retranscription. L'analyse des données s'est inspirée de la méthodologie décrite par Bardin (2013) : tout d'abord un codage des données (découpage en unités de sens), ensuite une catégorisation pour les regrouper de façon analogique en thèmes et sous-thèmes et enfin un travail inductif, c'est-à-dire l'identification des causes possibles aux effets identifiés.

Résultats et discussion

L'analyse de contenu des 7 premiers entretiens fait émerger deux sujets qui révèlent de profondes contradictions : un premier décalage porte sur l'adoption des outils digitaux et un second sur l'usage des réseaux sociaux.

Une adoption du digital... à marche forcée

- La digitalisation : entre pression du temps et chantier mal défini

Les directions d'entreprise ont une attitude trouble vis-à-vis du digital, mêlant des sentiments d'urgence et de retard accumulé. Elles ont compris que la fonction commerciale devait rapidement se digitaliser : « *On sent que les directions se disent "y'a quelque chose à faire", mais les directions disent aussi "on est hyper en retard".* »... « *On a des entreprises dans lesquelles on nous dit "il faut que vous accompagnez nos commerciaux à la digitalisation..."* »

Si les entreprises perçoivent une urgence dans la digitalisation de leur force de vente, elles peinent à exprimer clairement leur besoin en la matière : « *C'est flou* ». Elles se révèlent dépassées, ne savent pas quoi faire, même si elles sentent que c'est nécessaire : « *Quand on creuse un peu, la direction sait pas nous dire sur quoi, comment* », « *(ils disent) "il faut qu'on accompagne nos commerciaux sur la digitalisation de leur métier"... et là... pff... c'est un "no man's land". Ils n'en savent rien. Ils disent "je sais pas comment mais il faut les accompagner sur la digitalisation. Ça fait partie d'un chantier de l'entreprise".* »

- L'outil digital, signe extérieur de la digitalisation de l'entreprise ?

L'achat d'outils digitaux devient alors un signe extérieur de digitalisation, un outil qui rassure l'entreprise et ses décideurs sur l'état d'avancement de l'entreprise en la matière : « *Il a livré des outils... On a mis des tablettes...* »

Cela apparaît parfois comme une décision plaquée, sans véritable réflexion quant à leur usage et leur adoption par leurs utilisateurs comme le révèle l'utilisation du verbe « *coller* » dans le verbatim : « *On leur colle des tablettes dans les mains* ».

Indépendamment du véritable usage qu'il en est fait en interne, les outils digitaux participent de façon favorable à la marque employeur de l'entreprise en renvoyant l'image d'une entreprise qui sait offrir à sa force de vente les outils actuels nécessaires à sa mission : « *Ça va être un déclencheur pour un poste... Parce que ça va tout de suite positionner l'employeur, l'entreprise à un niveau un peu innovant, digitalisée, moderne, avec des moyens, qui met les moyens à disposition de ses commerciaux... C'est un élément de séduction.* »

L'équipement digital peut constituer un véritable critère de choix pour un candidat à la fonction commerciale : « *Vous avez aussi une attente de la part des candidats... "quels sont les outils mis à disposition des commerciaux ?"...* *On a parfois des candidats qui nous posent la question "quelle est la marque du smartphone ?", "est-ce que c'est un iPhone ou pas ?" Donc ça va parfois assez loin.* »

À l'inverse, l'absence ou la désuétude des outils d'aide à la vente pourraient faire fuir les talents, si difficiles à attirer et à retenir : « *Ça peut rebuter de rentrer dans... d'entrer aujourd'hui en 2019 dans une entreprise avec des prises de commande... papier... ça positionne l'entreprise.* »

- De la passivité des équipes face au digital à une disculpation de la hiérarchie ?

Si l'idée d'un outil digital a été vendue aux équipes commerciales (« *En leur disant "c'est super : vous pouvez vendre avec la tablette" !* »), ceux-ci n'ont pas été accompagnés pour identifier la valeur que pouvait finalement leur procurer un tel équipement (« *On les a pas tellement accompagnés à la valeur ajoutée que ça pouvait leur apporter... aux bénéfices qu'ils pouvaient en retirer.* »). Les bénéfices de l'outil dans la réalisation de leur mission comme son impact potentiel sur les résultats commerciaux n'ont pas été mis en évidence au moment de la « livraison » des outils : « *On a livré des outils aux commerciaux... Mais est-ce qu'on les a accompagnés jusqu'au bout, jusqu'au ROI, jusqu'aux bénéfices, le comment, le pourquoi euh... je suis pas sure.* »

Les termes utilisés « *livrer* », « *coller* » révèlent une forme de passivité des commerciaux et d'absence d'appropriation d'un outil supposé les aider dans leur mission. Ils révèlent également un manque de réflexion de la direction se disculpant ainsi de ne rien faire en matière de digitalisation. L'équipement devient prétexte.

- Un décalage entre équipement et usage de l'équipement

Même lorsque des formations sont délivrées lors de l'équipement des commerciaux, les outils peinent à rentrer dans les routines professionnelles comme le révèle le verbatim suivant : « *Ils ont été formés à l'utilisation de la tablette, sauf que c'est pas une habitude...* »

Ainsi l'usage de la tablette rentre difficilement dans les habitudes des commerciaux, même lorsque le personnel a été impliqué dans la construction des contenus et des applications ou lorsqu'un temps long leur a été donné pour s'approprier les outils à leur disposition (2 ans) : « *On leur a même fait construire toutes les présentations qui y avaient, tous les outils qu'y avaient sur la tablette, donc on se dit : si la fonction commerciale a construit tout le truc... Et là... la directrice commerciale me dit "faut vraiment que tu reviennes sur "j'utilise la tablette". Et je lui dis "et parce que c'est toujours pas fait ? C'est toujours pas dans les habitudes ?". Elle me dit "ben non".* »

- Des bénéfices non perçus à l'usage ?

Ainsi les tablettes confiées aux commerciaux ne sont-elles pas toujours utilisées... même lorsqu'elles ont une fonction précise à un moment clef de l'échange avec le client : « *On a mis des signatures électroniques... les commerciaux aujourd'hui ne les utilisent pas forcément* ».

L'injonction de changer ses habitudes sans perception des bénéfices associés à ce changement expliquerait la non-utilisation du digital. Il y aurait un pas difficile à franchir entre une injonction à se digitaliser et à en tirer concrètement profit : « *Je pense qu'il y a une vraie différence entre... le digital... et l'outil digital.* »

Social selling : une absence de vision qui mène au découragement

- Des formations tardives et incomplètes

Le retard des entreprises en matière de digital se traduit par des formations, qui arrivent tard par rapport au développement d'un outil digital, comme par exemple le « *social selling* » et l'usage d'une plateforme sociale telle que LinkedIn : « *Le constat que je fais sur le social selling : on commence à me demander... On commence²... à nous demander de l'accompagnement d'équipe commerciale sur ce sujet-là !* »

De nouveau, on constate l'absence d'accompagnement orienté sur les résultats et une incompréhension du bénéfice à utiliser les réseaux sociaux, conduisant à la croyance qu'une

simple présence suffirait à faire du « *social selling* » : « *On leur a dit "faites une page LinkedIn."* »

Certaines entreprises, n'ayant pas trouvé de bénéfices sur ce volet ont d'ailleurs fait machine arrière : « *Y'a pas mal d'entreprises qui y sont allées, y'a quelques années, et qui en sont revenues* ». Certains acteurs économiques pourtant dominants sur leur secteur n'ont pas développé l'usage du « *social selling* » par leur force de vente : « *Ils sont numéro 3 sur leur marché : y'a pas de digitalisation de la fonction commerciale dans l'entreprise ! Aujourd'hui, y'a des commerciaux, y'en a peut-être 1 sur 10 qui est sur LinkedIn.* »

- Un élément-clef de la stratégie commerciale et de la marque employeur

Si dans certaines entreprises, l'équipement des commerciaux et la nécessité d'être actifs sur les réseaux sociaux constituent une injonction de la part de la hiérarchie, pour d'autres entreprises, l'usage du digital par les commerciaux est stratégique. Les commerciaux sont alors un élément-clef pour la marque employeur : « *Elle (la marque employeur) est détenue évidemment par les commerciaux, par la direction commerciale.* »

Pour ces entreprises, la présence sur les réseaux sociaux fait partie intégrante de la stratégie de développement commercial. Quand la direction est convaincue des bénéfices de son usage, le « *social selling* » devient une évidence : « *Par exemple nous chez X, ça fait partie de la strat... le réseau, le social selling fait partie de la stratégie commerciale... C'est à dire qu'il est pas pensable qu'on ait un développeur commercial qui ne fasse pas des actions tous les jours sur LinkedIn...* »

- Une indispensable impulsion par la hiérarchie ?

L'usage des outils digitaux, et notamment des réseaux sociaux, doit être impulsé par la direction même des entreprises, qui fait figure d'exemple pour les collaborateurs. Le dirigeant et les principaux managers de l'entreprise semblent porter le rôle de référent pour que l'adoption du « *social selling* » par la force de vente soit un succès : « *Je pense à une entreprise dans laquelle on disait aux commerciaux "faut absolument travailler sur LinkedIn, le social selling, les salons, la mise en contact, les réseaux, les DCF, les machins... et la dirigeante de cette boîte-là disait "ah, non non, moi je suis sur rrrrien ! Et je ne veux être sur rien !"* »

- Un critère de sélection pour les postes stratégiques

Si l'absence sur les réseaux sociaux professionnels ne constitue pas de critère discriminatoire pour les postes opérationnels, cela pourrait le devenir pour un manager commercial : « *Nous (recruteurs), notre réaction, quand on ne trouve pas la personne sur LinkedIn, on est surpris... Peut-être à un certain niveau de poste... Qu'il n'ait pas un profil LinkedIn, on peut être étonnés... S'il est pas sur LinkedIn on est très surpris...* »

Conclusion

Cette recherche a pour objectif de mettre en lumière la perception du point de vue des managers commerciaux et des experts de la fonction commerciale de l'adoption et de l'usage des outils digitaux d'aide à la vente par les commerciaux B to B. La revue de littérature a souligné la difficulté majeure que revêtait la digitalisation des forces de vente dans un nouveau contexte de vente où l'acheteur professionnel a gagné en pouvoir. Cette étude qualitative aide à mieux comprendre les tensions au sein de l'entreprise dans de tels projets et à identifier les dissonances qui en découlent. Les premiers résultats ont révélé de nombreux comportements défavorables émanant de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation : de la passivité des commerciaux au désengagement des managers. Les outils digitaux s'avèrent

² Dans les verbatims, les mots en gras signalent une emphase du répondant.

également importants pour la marque employeur, un levier décisif quand on sait que de nombreux postes commerciaux restent non pourvus en France³.

Bibliographie

- Agnihotri R, Dingus R, Hu MY, et al. (2016) Industrial Marketing Management Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management* 53: 172–189.
- APEC (2018) De plus en plus de difficultés pour recruter des cadres commerciaux. Available at: <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2018/Note-de-conjoncture-du-2e-trimestre-2018/De-plus-en-plus-de-difficultes-pour-recruter-des-cadres-commerciaux> (accessed 18 April 2019).
- Bardin L (2013) *L'analyse de Contenu*. Presses Universitaires de France.
- Colla E and Lapoule P (2014) L'impact du multi-canal sur le rôle et le management des forces de vente. Le cas du secteur de la beauté professionnelle. *Revue Management et Avenir* 72(72): 139–155.
- Crittenden VL, Peterson RA and Albaum G (2010) Technology and business-to-consumer selling: Contemplating research and practice. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30(2): 103–109.
- DARES and France Stratégie (2015) *Les métiers en 2022*.
- David A (2019) Les commerciaux veulent en priorité des solutions digitales intégrées. Available at: <https://www.actionco.fr/Thematique/equipement-1213/Breves/Equipement-commerciaux-pas-que-CRM-336188.htm> (accessed 17 April 2019).
- Denoble C (2018) Mener à bien la digitalisation de ses forces commerciales. Available at: <https://www.actionco.fr/Thematique/equipement-1213/Breves/Tribune-Mener-bien-digitalisation-ses-forces-commerciales-333918.htm> (accessed 17 April 2019).
- FDV, DCF and UAE (2015) *Réenchâter les métiers de la fonction commerciale*.
- Fournier C (2009) Impact des stratégies multicanal sur la rémunération des commerciaux: Quelques réflexions appliquées au secteur des services. *Revue Française du Marketing* (223): 67–78.
- Gavard-Perret M-L, Gotteland D, Haon C, et al. (2013) *Méthodologie de La Recherche En Sciences de Gestion*. 2nd ed. Montreuil: Pearson Éducation France.
- Grewal D, Levy M and Kumar V (2009) Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing* 85(1). Elsevier: 1–14.
- Ingram TN, LaForge RW and Leigh TW (2002) Selling in the new millennium - A joint agenda. *Industrial Marketing Management* 31(7): 559–567.
- Itani OS, Agnihotri R and Dingus R (2017) Social media use in B2B sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management* 66: 64–79.
- Labrecque LI, Vor Dem Esche J, Mathwick C, et al. (2013) Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing* 27(4): 257–269.
- Liu SS and Comer LB (2007) Salespeople as information gatherers: Associated success factors. *Industrial Marketing Management* 36(5): 565–574.
- Mariadoss BJ, Milewicz C, Lee S, et al. (2014) Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage. *Industrial Marketing Management* 43(1, SI): 136–145.
- Marshall GW, Moncrief WC, Rudd JM, et al. (2012) Revolution in Sales: The Impact of Social Media and Related Technology on the Selling Environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32(3): 349–363.
- Miles MB, Huberman MA and Saldana J (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. SAGE Publications, Inc.
- Moncrief WC (2017) Are sales as we know it dying... or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 37(4): 271–279.
- Moncrief WC, Marshall GW and Rudd JM (2015) Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons* 58(1): 45–55.
- Moore JN, Raymond MA and Hopkins CD (2015) Social selling: A comparison of social media usage across process stage, markets, and sales job functions. *Journal of Marketing Theory and Practice* 23(1): 1–20.
- Paesbrugge B, Sharma A, Rangarajan D, et al. (2018) Personal selling and the purchasing function: where do we go from here? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 38(1): 123–143.
- Pires GD, Stanton J and Rita P (2006) The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing* 40(9–10): 936–949.
- Prahalad CK and Ramaswamy V (2000) Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review* 78(1): 79–90.
- Roda J (2019) Équipement IT nomades: des évolutions liées aux usages. Available at: <https://www.actionco.fr/Thematique/equipement-1213/Breves/equipement-nomades-evolutions-liees-usages-337919.htm> (accessed 17 April 2019).
- Romelaert P (2005) L'entretien de recherche. In: *Management Des Ressources Humaines*. De Boeck Supérieur, pp. 101–137.
- Royer I and Zarlowski P (2014) Échantillon(s). In: Thietart R-A (ed.) *Méthodes de Recherche En Management*. Paris: Dunod, pp. 217–260.
- Sheth JN and Sisodia RS (2014) *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*. Abingdon, UK: Routledge.
- Sheth JN, Sisodia RS and Sharma A (2000) The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 55–56.
- Syam N and Sharma A (2018) Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management* 69: 135–146.
- Tanner Jr. JF, Fournier C, Wise JA, et al. (2008) Executives' perspectives of the changing role of the sales profession: views from France, the United States, and Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23(3): 193–202.

³ D'après l'APEC (2018), 72 % des recrutements de cadres commerciaux sont jugés difficiles par les entreprises. D'après une étude DARES – France Stratégie (2015), 232 000 postes seront à pourvoir entre 2021 et 2022. La fonction commerciale est en manque chronique de main d'œuvre avec 150 000 postes à pourvoir chaque année en France (FDV, DCF et UAE, 2015).

- Trainor KJ (2012) Relating Social Media Technologies to Performance: A Capabilities-Based Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32(3): 317–331.
- Vanheems R (2009) Distribution multi-canal : Vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution. *Revue Française du Marketing* (223): 53–65.
- Vanheems R (2015) *Réussir Sa Stratégie Cross et Omni-Canal*. Editions EMS.
- Vanheems R (2018) *Savoir Conseiller et Vendre à l'ère Post-Digitale*. Editions EMS.