

**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**

**Auteurs**

---

Geneviève WINNINGER LEMARQUIS, Maria MERCANTI-GUERIN

IAE Paris-Sorbonne Graduate 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.