

Use of social media by salespeople in a B2B context: what factors to enhance the value of one's organization or enhance one's professional image?

Utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux dans un contexte B2B : quels facteurs pour valoriser son organisation ou valoriser son image professionnelle ?

Laurianne SCHMITT – PhD Candidate
EM Strasbourg Business School
61 Avenue de la Forêt noire
67000 Strasbourg
Laurianne.schmitt67@gmail.com

Eric CASENAVE – Associate Professor
EM Strasbourg Business School
61 Avenue de la Forêt noire
67000 Strasbourg
Eric.casenave@gmail.com

Jessie PALLUD – Full Professor
EM Strasbourg Business School
61 Avenue de la Forêt noire
67000 Strasbourg
jessie.pallud@em-strasbourg.eu

Abstract: This research examines the determinants that encourage professional usage of social media by salespeople, as well as the expected value creation at the organizational and individual levels. Based on a literature review of the main variables playing a role and on a qualitative study, we develop a conceptual model that includes organizational, personal and contingency factors to explain the use of social media. Each determinant of social media usage is linked to one of these two different purposes: creation of value for the organization or creation of value for the salesperson.

Abstract (French) : Cette recherche explore les déterminants d'utilisation professionnelle des réseaux sociaux par les commerciaux et analyse leur impact en termes de création de valeur pour l'organisation et pour le commercial. A partir d'une revue des principales variables proposées par la littérature et d'une étude qualitative, nous élaborons un modèle conceptuel regroupant des déterminants organisationnels, personnels et de contingence, explicatifs de l'utilisation des réseaux sociaux. Chaque déterminant de l'utilisation des réseaux sociaux est relié une finalité spécifique, la création de valeur pour l'organisation d'une part, et la création de valeur pour le commercial d'autre part.

KEY WORDS: Sales management, Social media, Salesperson, B2B

Introduction

Dans un contexte B2B, les commerciaux, acteurs principaux de la vente, sont les premiers concernés par l'utilisation des réseaux sociaux pour le développement commercial des entreprises. Cependant, malgré les performances commerciales (Rodriguez et al., 2016; Rodriguez et al., 2012; Schultz et al., 2012) et relationnelles (Giamanco & Gregoire, 2012; Lacoste, 2016; Trainor et al., 2014) que permettent les réseaux sociaux, les commerciaux n'utilisent que très peu, voire pas du tout, les réseaux sociaux (Itani et al., 2017). Cette utilisation modérée des réseaux sociaux a poussé les chercheurs à identifier les déterminants de l'utilisation professionnelle des réseaux sociaux par les commerciaux. Les recherches suggèrent l'existence de déterminants organisationnels (Ogilvie et al., 2018; Rodriguez et al., 2016) et de déterminants personnels (Guesalaga, 2016; Itani et al., 2017). Bien que relativement abondante, la littérature ne s'est attachée qu'à étudier l'utilisation ou la non-utilisation des réseaux sociaux, mais rarement les objectifs associés. Pourtant, l'utilisation des réseaux sociaux par un commercial répond à deux finalités : (1) la création de valeur pour son organisation (Agnihotri et al., 2012 ; Giamanco et Gregoire, 2012) et (2) la création de valeur pour lui-même (Andzulis et al., 2012 ; Agnihotri et al., 2012 ; Giamanco et Gregoire, 2012), c'est-à-dire valoriser son image en tant que professionnel auprès d'un réseau. Cette focalisation sur les bénéfices organisationnels réduit la compréhension des motivations des commerciaux à utiliser professionnellement les réseaux sociaux. Dans cette communication, nous proposons une première analyse distinguant création de valeur organisationnelle et création de valeur personnelle consécutives à une utilisation professionnelle des réseaux sociaux par les commerciaux. En effet, nous considérons les déterminants d'utilisation des réseaux sociaux au regard de l'objectif recherché par le commercial, c'est-à-dire valoriser son organisation ou valoriser son image professionnelle. En complément d'une analyse de la littérature, nous avons mené 15 entretiens semi-directifs auprès de commerciaux. D'une part, notre recherche fait émerger de nouveaux déterminants explicatifs de l'utilisation ou la non-utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux. D'autre part, nous montrons que l'effet de ces déterminants se doit d'être apprécié au regard de l'objectif poursuivi par le commercial.

1. Revue de littérature

Notre but a été de discerner dans la littérature les déterminants de l'utilisation professionnelle des réseaux sociaux par les commerciaux ainsi ses variables dépendantes. La littérature identifie des déterminants individuels de nature attitudinale (sentiment à l'encontre des réseaux sociaux) (Itani et al., 2017), liés au niveau de compétence des commerciaux (capacité d'apprentissage, maîtrise de l'utilisation des réseaux sociaux, expertise individuelle, familiarité avec les réseaux sociaux) (Itani et al., 2017 ; Lacka & Chong, 2016; Rodriguez et al., 2016; Guesalaga, 2016) et démographiques (âge) (Agnihotri et al., 2012; Schultz et al., 2012). En complément, des déterminants organisationnels sont proposés tels que l'encouragement du management (Rodriguez et al., 2016) par des formations (Agnihotri et al., 2017) ou la maîtrise par l'entreprise de l'univers des réseaux sociaux (Guesalaga, 2016).

Création de valeur pour l'organisation. Certains de ces déterminants vont inciter le commercial à utiliser les réseaux sociaux pour créer de la valeur pour l'organisation, par exemple en facilitant le cycle de vente (prospection et acquisition de nouveaux clients) (Agnihotri et al., 2012; Meire et al., 2017, Giamanco et Gregoire, 2012). Les réseaux sociaux assurent également une intelligence compétitive (Agnihotri et al., 2012) et aident à établir et maintenir de bonnes relations commerciales (Andzulis et al., 2012; Rodriguez et al., 2012; Schultz et al., 2012). En effet, les réseaux sociaux sont une façon de se connecter (Lacoste,

2016) et de communiquer avec les clients et facilitent la construction de la relation client (Giamanco & Gregoire, 2012; Lacoste, 2016). L'ensemble de ces objectifs recherchés sont susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation au travers d'une augmentation du chiffre d'affaires et de la fidélisation client.

Création de valeur pour le commercial. Néanmoins, l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux est facteur de création de valeur pour le commercial. L'utilisation des réseaux sociaux professionnels participerait à la construction d'une image professionnelle désirée auprès d'un réseau de relations (Roberts, 2005). Cette image démontrerait l'expertise du commercial (Giamanco & Gregoire, 2012) et améliorerait sa crédibilité sur le marché (Agnihotri et al., 2012). Cette conception se rapprocherait de la notion de marque personnelle (*personal branding*) réputée pour favoriser un succès dans la carrière (Brooks & Anumudu, 2016; Khedher, 2014). Nous proposons que la valorisation de l'organisation pourrait alors s'accompagner ou non d'une valorisation de l'image professionnelle. Les recherches portent principalement sur les objectifs organisationnels, plus rarement sur les objectifs personnels, et encore moins sur l'articulation de ces deux objectifs. Ainsi, aucun article ne fait le lien entre ces éléments.

2. Méthodologie

Pour notre étude nous avons procédé à une étude qualitative exploratoire avec des commerciaux et directeurs commerciaux B2B – par téléphone ou en face à face-, appartenant à divers secteurs d'activités (transport, construction, IT, publicité...), dans l'industrie ou le service, avec des entreprises de petites et de grandes tailles, avec des hommes et des femmes de 20 à 60 ans, de niveaux d'études variés (Tableau 1).

Tableau 1 Liste des participants à l'étude qualitative

Participant	Tranche d'âge	Fonction	Secteur d'activité
P1	25-30	Consultante commerciale	Intérim
P2	40-45	Responsable comptes clés	Industrie/Electronique
P3	25-30	Digital sales representative	IT
P4	25-30	Chef de publicité	Publicité
P5	45-50	Responsable développement commercial	Industrie/Nettoyage
P6	25-30	Business developer	Electroménager
P7	25-30	Key account manager	Construction
P8	60-65	Cadre commercial	Publicité
P9	40-45	Chargé d'affaires	Construction
P10	20-25	Business manager	IT
P11	45-50	Directeur régional des ventes	Transport
P12	25-30	Business developer	Application RH
P13	40-45	Directeur du développement entreprises	Education
P14	40-45	Western EU Manager	Instrumentation scientifique
P15	40-45	NMR Sales Engineer	Instrumentation scientifique

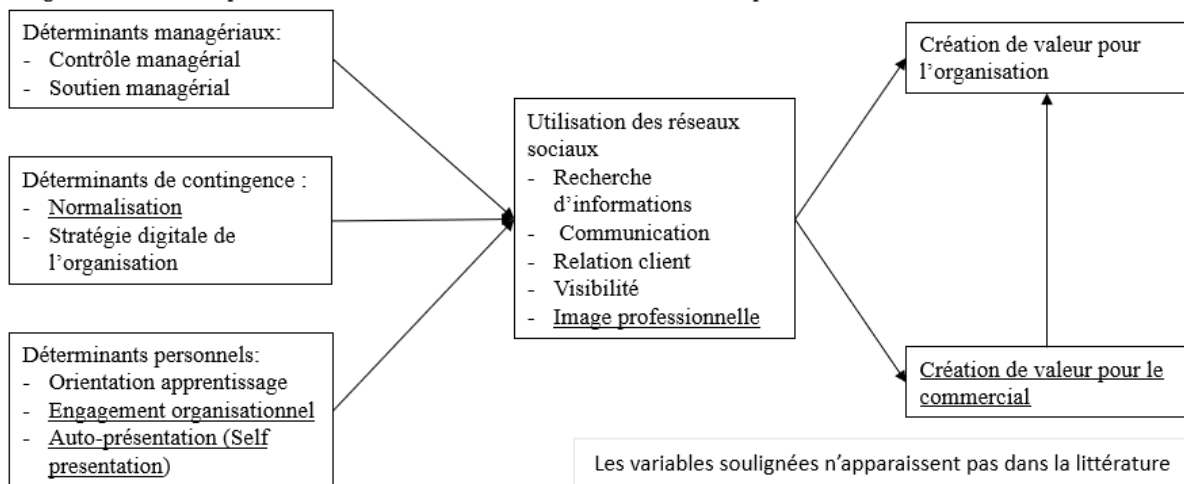
Nous avons effectué 15 entretiens semi-directifs individuels entre janvier et septembre 2018. Les entretiens ont duré entre quarante-cinq minutes et quatre heures. Nous avons enregistré les entretiens puis retranscrit l'intégralité du discours. Les données collectées ont été codées grâce au logiciel QDA-Miner. A la suite de cette étude exploratoire, nous avons élaboré un modèle conceptuel (Figure 1) regroupant des déterminants organisationnels, personnels et de

contingence, explicatifs de l'utilisation des réseaux sociaux ainsi que les deux créations de valeur identifiées : valorisation de l'organisation et valorisation personnelle.

3. Présentation des résultats

Les commerciaux sont conscients de la valeur apportée par les réseaux sociaux pour l'organisation et pour le commercial « *L'intérêt [d'utiliser les réseaux sociaux] est double c'est d'une, de pouvoir mieux connaître les personnes avec qui je travaille, [...] de deux, il y a le côté marketing, mon marketing à moi* » P2. Les réseaux sociaux sont principalement utilisés par les commerciaux pour simplifier et améliorer leurs tâches quotidiennes afin d'augmenter leur productivité et d'accroître leur chiffre d'affaires. Ainsi les commerciaux utilisent les réseaux sociaux pour rechercher des informations, pour communiquer, pour être visible et pour améliorer leur image professionnelle. Les entretiens nous confirment certains déterminants issus de la littérature tels que le contrôle managérial, le soutien managérial, la stratégie digitale de l'organisation ainsi que l'orientation apprentissage. De plus, de nouveaux déterminants aujourd'hui omis par la littérature ont également émergé. Un premier déterminant est la normalisation, c'est à dire de considérer l'utilisation des réseaux sociaux comme une norme sociale et professionnelle actuelle « *l'entreprise elle a plus le choix [d'utiliser les réseaux sociaux] une entreprise qui fonctionne encore comme il y a 30 ans n'a plus sa place* » P10. Ensuite, l'engagement organisationnel, c'est-à-dire la détermination avec laquelle l'individu s'identifie à une organisation particulière « *On m'a proposé cette offre-là [...] c'est trop bien* » P12. Le troisième déterminant constaté lors des entretiens est l'autoprésentation, c'est-à-dire le désir de contrôler les impressions que les autres forment à leur sujet (Goffman, 1956) « *Il faut avoir un profil plutôt attrayant [...] il faut que le post soit attractif pour l'autre* » P2. Nous avons pu établir que chaque déterminant va entraîner une création de valeur distincte. Pour ne citer qu'un exemple, un commercial faisant preuve d'auto-présentation favorise l'utilisation des réseaux sociaux pour se valoriser personnellement sans considérer la création de valeur pour l'organisation « *La génération Facebook où tu compares tes j'aime, tes likes sur LinkedIn ça sera un peu pareil [...] mais en fait il a fait sa carte de visite après il peut se vendre n'importe où* » P3.

Figure 1 Cadre conceptuel des déterminants d'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux



4. Conclusion et limites de la recherche

En s'appuyant sur des recherches antérieures, nous mettons en évidence l'existence d'une double finalité qui impose de réfléchir différemment sur les déterminants habituellement proposés par la littérature. En outre, nous définissons l'objectif d'utilisation des réseaux sociaux selon un but de valorisation de l'organisation ou un but de valorisation personnelle. Notre contribution théorique est de considérer simultanément les déterminants ainsi que la création de valeur associée. D'un point de vue managérial, une organisation qui souhaite faire en sorte que ses commerciaux utilisent les réseaux sociaux aura tout intérêt à les éclairer sur la possible création de valeur pour l'organisation mais également pour eux-mêmes. La principale limite de cette étude est la considération exclusive de LinkedIn sur le marché français, marché qui demeure peu mature et sur lequel il est difficile d'identifier les commerciaux experts des réseaux sociaux. Des recherches futures devraient s'attacher à étudier de possibles tensions entre une utilisation professionnelle des réseaux sociaux au bénéfice de l'organisation et au bénéfice du commercial.

Bibliographie

- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 333–348.
- Agnihotri, R., Trainor, K. J., Itani, O. S., & Rodriguez, M. (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research*, 81, 144–154.
- Andzulis, J. “Mick,” Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305–316.
- Brooks, A. K., & Anumudu, C. (2016). Identity development in personal branding instruction: social narratives and online brand management in a global economy. *Adult Learning*, 27(1), 23–30.
- Giamanco, B., & Gregoire, K. (2012). Tweet me, friend me, make me buy. *Harvard Business Review*, 90(7–8).
- Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71–79.
- Itani, O. S., Agnihotri, R., & 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.
- Khedher, M. (2014). Personal branding phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 29–40.
- Lacka, E., & Chong, A. (2016). Usability perspective on social media sites’ adoption in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 54, 80–91.
- Lacoste, S. (2016). Perspectives on social media and its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 54, 33–43.
- Meire, M., Ballings, M., & Poel, D. Van Den. (2017). The added value of social media data in B2B customer acquisition systems: A real-life experiment. *Decision Support Systems*,

- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2018). Social media technology use and salesperson performance : A two study examination of the role of salesperson behaviors , characteristics , and training. *Industrial Marketing Management*, x(x), xxx–xxx.
- Rodriguez, M., Ajjan, H., & Peterson, R. M. (2016). Social media in large sales forces : an empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 365–379.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social media’s influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 365–378.
- Schultz, R. J., Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2012). An exploratory study of social media in business-to-business selling: salesperson characteristics, activities and performance. *Marketing Management Journal*, 22(2), 76–89.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.