

International Marketing Trends Conference Roma 2022

Intensified digitization and human Buyer-Seller relationships: a strategic dimension for manufacturers and distributors sales leaders

Digitalisation intensifiée et relations humaines Buyer-Seller : une dimension stratégique pour les dirigeants commerciaux industriels et distributeurs

Geneviève Winninger-Lemarquis

PhD Management Sciences Candidate

Université Paris1 IAE Paris Sorbonne Business School

gl.lemarquis@noos.fr

Maria Mercanti-Guérin

Maître de Conférences HDR

Université Paris 1 IAE Paris Sorbonne Business School

Maria.Mercanti@iae.pantheonsorbonne.fr

Abstract

The recent context leading to an intensification of digitization has undeniably impacted Buyer-Seller (B-S) relationships in B2B markets. By refocusing on the human element, we seek to identify the strength of this impact on B-S synergies and interactions, the values conveyed and their concrete manifestations throughout the B2B buying journey. The qualitative study we conducted with commercial, industrial (Sellers) and distributor (Buyers) decision-makers, highlights the strategic dimension of the search for a balance between human relations and digitization for more synergy and performance. Digitization is indeed at the heart of the strategies of manufacturers and their distributors to better control the demand of the end customer or user, in a triadic relationship. Team support can be facilitated by digital relationship support tools, co-creating a link and value while making the user or end customer more autonomous. In B-S interactions leading to engagement, the goal is to create both the conditions for the best business decision and end customer loyalty. The higher the stakes, the more necessary the non-intermediated physical human B-S relationships.

Keywords

Buyer-Seller relationship, B2B Buying Journey, digitization, support, commitment

1. Introduction, context and objective The Buyer-Seller relationships of the B2B Buying Journey are undeniably impacted by the context of intensified digitalization resulting from the combined effect of digitalization in response to the physical distancing related to the pandemic and the pre-existing digitalization among actors in the B2B market for the last twenty years. The result is changes in customer (B2B) behavior in response to an acceleration of digital trends already underway before the pandemic (McKinsey, 2020). Our general problematic is part of this context and leads us to identify the intensity of the impact of digitalization on Buyer-Seller (B-S) synergies and interactions, as well as their concrete manifestations on the entire B2B Buying Journey (BJ). According to Mc Kinsey's B2B Pulse 2021 survey, eight out of ten B2B decision-makers believe that omnichannel selling is as or more effective than traditional relational methods (Mc Kinsey, 2021). However, what about the concrete translation of this intensity in the daily missions of sales decision makers manufacturers (Sellers) and Distributors (Buyers) and their teams?

2.2.1 Our general research question, in this context, is formulated in these terms: "What is the reality of the digital landscape in B-S relations? "What is the place of the human being in the B-S relationship in the context of intensified digitalization?" "What are the managerial implications already in place or in prospect with regard to the support of teams and in high-stakes B-S interactions ?"

2.2.2 Key outcomes of our discussion The analysis of the interviews with manufacturer (Sellers) and distributor (Buyers) business leaders and decision-makers participating to our current study (see § 5. 1) leads us to (1) an analysis of the digital landscape of B-S relations in which the three dimensions of digitalization are differently solicited: "data", which is a source of collective efficiency on all the key moments, intermediated communication which influences B-S relationships, artificial intelligence which is limited to the phases of preparation and support (2) two keys to analyzing the behaviors of the Buyer-Seller actors impacted by this digital landscape, which are the search for balance between digitalization and direct physical relationship, depending on the synergistic intensity of the B-S relationships and their stakes, (3) in the key moments of the B2B BJ that are the accompaniment or support (cf. § 5.2) and engagement or commitment (cf. § 5.3), digitalization has a strategic dimension. Digitization, in its three aspects, modifies the balance of power between the manufacturer (Seller) and the distributor (Buyer), without calling into question their partnerships. On the one hand, it increases the professionalization of Buyers and increases their negotiating power. On the other hand, depending on the sector and the nature of the products, it allows for a more direct relationship between the manufacturer and the end customer, while giving the latter more autonomy, as well as competition between traditional distributors and Pure Players.

3. Methodology

The qualitative exploratory study, conducted in accordance with its specific methodology (Martineau and Plard, 2016), began in April 2021, with 13 sales and decision-making executives (Sellers and Buyers), all of whom are in charge of conducting high-stakes negotiations, steering and/or leading their sales and/or logistics teams. The industrial and distribution companies concerned are all major players in their market. One of these companies is in the service sector (HR). 5 distinct markets are concerned in manufacturing and their counterpart in the distribution: phytosanitary products-agriculture, professional hygiene products, professional safety equipment, commercial and consumer building, FMCG. The services sector: Human Resources. The semi-structured interviews allowed us to gather the strategic position of each organization and a broader vision of the impacts of digitalization on BJ's actors. All interviews were recorded and then transcribed with Nvivo and Iramuteq

softwares ; the thematic analysis was retained. The results reveal central topics, two of which are highlighted in this communication (support, commitment).

4. Conceptual framework and literature review

4.1 **Digitalization** in customer relations essentially covers three dimensions: data, intermediated communication and artificial intelligence (AI). These three dimensions have been distinguished, in B2B relationships, according to the purpose of their use, focused on activities, or on resources, or on the links between actors (Pagani & Pardo, 2017). **Intensified digitalization** fits into the conceptual framework of psychological distance according to which events that are not part of our direct reality are psychologically distant (Trope, Liberman, & Wakslak, 2007). The three aforementioned dimensions of digitization have been called upon in order to address the social and physical distancing of the actors in the B2B relationship, arising from these circumstances. The most recent academic literature on B2B BJ, the seat of relations between B-S actors, confirms that BJ is social by definition, (Grewal & Shridar, 2021), that it reflects the use of social media as a broader application of the principles of digital marketing, until extending to the so-called social selling (Ancillai et al., 2019). It is already well established that marketing functions, heavily involved in the B2B customer journey, are integrating CRM and artificial intelligence at multiple levels including strategic (Huang & Rust, 2021). However, in general, the authors also emphasize the limits of digitalization in B-S interactions. Lawrence et al. (2019) point to the complementarity of online channels and salespeople, which together improve communication between buyer and seller. Arli, Bauer, and Palmatier (2018) also clarify that technology should be used to increase efficiency, but not at the expense of internal and external customer interactions. In contrast, the literature does not specify the criteria for complementarity and use, the key moments of the BJ, or the buying and selling behaviors to which they can be applied. The academic literature is not very explicit on the subject of values in B-S relationships. It does, however, highlight shared values (without defining them) as key antecedents of the trust that customers may place in online environments (Arli, Bauer, & Palmatier, 2018). For Bain, as cited by Almquist et al. (2018), relational value is a key value in the B2B value pyramid. It participates in the Ease of doing business value and is broken down into responsiveness, expertise, commitment, stability and cultural fit. The author adds that the various distinct value origins have shown their importance for B2B buyers to better understand the sometimes very subjective, even very personal considerations, as well as the set of rational and emotional factors that business customers bring to buying decisions. **The result is our research questions on this topic:** What is the landscape of digitalization in the key moments of the B-S relationship? Where is the balance between digitalization and human relations in the service of B-S synergies? What is the key value? see Results and discussion § 5.1

4.2 **Regarding the impact of intensified digitalization on B-S interactions such as the support and commitment of B-S teams**, we refer here to the concept of *customer success management*, which has its origins in the customer-centricity model, according to which suppliers should support their customers in order to enable them to get the full potential out of their business offerings. This concept is thus based on the implicit assumption of a possible sub-optimal use of the solution offer (Eggert, Ulaga, and Gehring, 2020). For Panagopoulos, Rapp, and Ogilvie, (2017), it is more about the involvement of the seller in the sales approach : in the post-deployment phase of the solution, the challenge for the seller then becomes to adapt the solution to the needs of the customers by strategically combining products and services (ancillary resources, technical expertise, deployment of the solution to the end customers). This involvement can lead to a positive perception of the seller as an expert with unique know-how and skills. If we take "relational value" in the sense of Bain

(quoted by Almquist et al., 2018), we are dealing here with the notion of expertise, responsiveness and cultural fit. However, the literature does not define either the behaviors that constitute accompaniment (support) or the impact of digitalization in its different dimensions. Regarding commitment, the theory of commitment and trust (Morgan, Hunt et al., 1994), suggests that two parties are more likely to engage in a relationship if they trust each other. The intensity of these two variables thus affects clients' intentions to remain in the relationship, potentially leading to an independent relationship (Padgett, Hopkins, & Williams, 2020). The level of commitment is made of three dimensions : (1) affective that stems from similarity, identification, shared values, and enjoyment of collaboration, (2) economic stemming from a rational and economic calculation, and (3) normative based on a sense of compulsion to remain in the relationship. However, the literature does not define the impact of digitalization on the level of commitment. This leads to the following research questions regarding support and commitment: which dimensions of digitization are solicited and how does the intensity of their impact manifest itself in each of these B-S interactions? cf. results and discussion § 5.2 and 5.3

5. Results and discussion For the key players in B2B customer relations in our study, three fundamental points emerge

5.1 "The Search of Balance" and Synergy of the B-S relationship in the BJ's digital landscape

a. **The BJ digital landscape** described to us by the sales leaders and their teams reflects, first of all, its dependence on the digital maturity of the sector of activity in which B and S operate, which should be related to the "digital" receptivity of the end customer (cf. Appendix 2, example in the agriculture and phytosanitary products, FMCG). Here are the key points stemming from the interviews. (1) The data collected with the CRM tool allows to be more efficient collectively in the Buyer-Seller relationship, in all the key moments of the B-S, within the B-S teams but also at a more strategic level, the data being integrated into the ERP. (2) Regarding the digitalization of B-S relationships with the communication dimension:

depending on its degree of visibility, digitalized data influences the B-S relationship, making buyers more "expert" (e.g. website data) or will guide the choice of the physical communication channel when the information is strategic (and confidential). Communication through digital means (eg video conferencing) in the sales

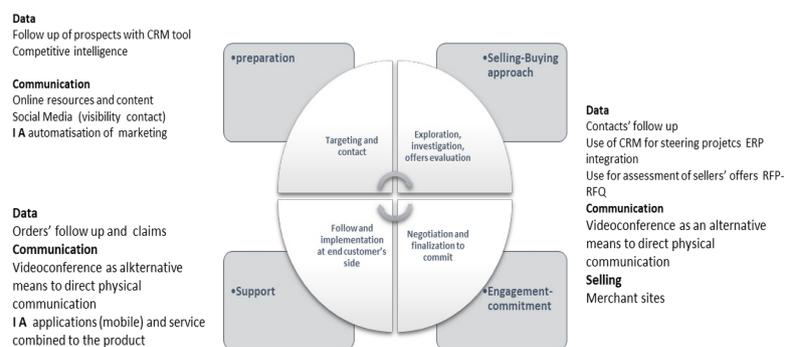


Figure 1 : Digital landscape in Key moments of BS relations according to the interviewed sales leaders

approach, commitment and follow-up phases is effective when the interlocutor is already known and when it is a question of follow-up or re-purchase. For the Buyer (distributor), omnichannelity represents the possibility of confirming an order by e-mail, following a physical and/or personalized approach by the Seller, ordering commodities » on the manufacturer's merchant site or products with less added value, with the objective of a volumetric re-purchase. (3) The use of artificial intelligence is limited to the preparation and follow-up phases. In the latter, the manufacturer's objective will be to influence the relationship with the final customer.

b. **Two analysis keys are put forward to understand B-S behaviors on the BJ moments impacted by digitalization.** The first key is related to the place of digitalization and human relations, "it's the search for balance" (verbatim), between a more or less present digitalization combined with a physical human relationship. This approach is linked to the second analysis key, linked to the contact and the link, to the synergy that the Seller (or its teams) creates with the Buyer, with the final objective of seeking commercial performance. We summarized the relationships and behaviors impacted by the search for balance and synergy between the actors of the B2B BJ in a matrix visualization. All sales leaders distinguish between relational behaviors that can be the subject of a mix of "digitalized means and physical humans" while promoting B-S synergy, and those that, conversely, would lead to antagonism in relationships, linked to the limits of excessive digitalization or physical proximity. It therefore appears that the higher the stakes are, close to commitment, the more the mix of digitalization and physical human relations is tilted in favor of the need for almost exclusive physical human relations. In any case, digitization is a tool to help the relationship and, depending on the stakes, the "human relational value" will be praised. To conclude this section, we propose a summary of the elements of digitalization that impact the B2B BJs of the companies we surveyed (see Annex 1 Table 2). How does this "human relational value" translate into the daily lives of sales managers and their teams (Sellers) in contact with the (Buyers)? How does digitalization help or hinder in these situations? Our study highlighted two key elements of the B-S relationship: support and commitment.

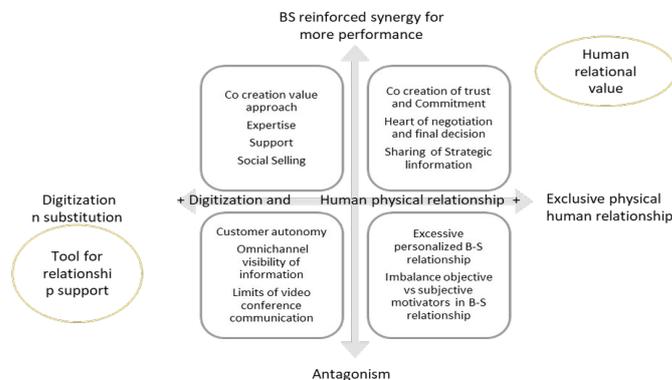


Figure Matrix analysis of B-S behaviours impacted by digitization : the search for balance and synergy

physical humans" while promoting B-S synergy, and those that, conversely, would lead to antagonism in relationships, linked to the limits of excessive digitalization or physical proximity. It therefore appears that the higher the stakes are, close to commitment, the more the mix of digitalization and physical human relations is tilted in favor of the need for almost exclusive physical human relations. In any case, digitization is a tool to help the relationship and, depending on the stakes, the "human relational value" will be praised. To conclude this section, we propose a summary of the elements of digitalization that impact the B2B BJs of the companies we surveyed (see Annex 1 Table 2). How does this "human relational value" translate into the daily lives of sales managers and their teams (Sellers) in contact with the (Buyers)? How does digitalization help or hinder in these situations? Our study highlighted two key elements of the B-S relationship: support and commitment.

5.2. Digitalization in the Buyer's support by the Seller

For the sales leaders in our study, digitalization in support acts confers a strategic dimension to better control the end customer, with a mix of "digitalization to help with the relationship and physical human relations".

Sales leaders, in their mission to lead their sales teams, are unanimous, across all sectors of activity, in indicating that the support of the Buyer, by their teams, has become the key to success in the B-S relationship and the reinforcement of synergies and cover all the moments of the Buying Journey. This support, according to the distributors, is carried out in a power struggle to the advantage of manufacturers who want to retain control of their various sales processes and distribution channels, and therefore the choice of the type of "traditional" distributor on the one hand, and "Pure Player" on the other, depending on the sector, which are in competition with each other, to "reach" the end customer or user through them. This strategic aspect reveals that the elements of digitalization, such as merchant sites or other digitalized tools, will only be used, for their effectiveness, with the aim of being able to "stay in contact", from "A to Z", "according to the needs of the customer (end user)", in an approach of "co-creation" of "added value", to "be present for our customers (end users), to bring them solutions, services, to be there for them when they need help". It is also noted that e-commerce sites only deal with products with less added value for the end customer and essentially facilitate volumetric re-purchasing. « The customer's perception must be : I want

to work with an expert. I want to stay with that expert. As long as our products are seen as something other than commodities, we will have that advantage ». It is, in fact, the digitalization tools to facilitate contact that have been developed the most, via communication and remote viewing applications, and even artificial intelligence, to reach the customer where he or she may be alone with an increased need for help and an immediate, expert solution. It is in this sense that digitalization allows the customer (end user) to become more autonomous through the "Buyer" while remaining linked to the "Seller". It is a "triadic" approach, of co-creation of value by maintaining the role of digitalization as a tool to help the relationship, while leaving the human being the primacy in the content of the added value that the tool can convey. According to the HR manager, "Nothing will ever replace the human value that only a consultant can understand (...), which person (...) will be able to best accompany (support) the manager in this company (...). No robot will be able to do that, not right away. For more details: tables from the thematic analysis (see annex table 3. Support)

5.3 digitalization in the B-S engagement/commitment acts

For the key actors of the B2B relationship in our study, the need for a (quasi) exclusive physical human relationship is linked to the importance of the stakes of commitment

Commitment refers to the acts of reciprocity in the B-S relationship leading to it and eminently refers to the affect that plays, in particular, an important role in these relationships (de Ruyter, Moorman, and Lemmink, 2001), themselves dependent on the existing trust between the parties. Our decision-makers specify that it is in these acts of commitment and decision-making that the "human" manifests itself the most, thus leading to the need for a physical, non-intermediated human relationship in the digitalization-human relationship balance. The shared level of information, according to the stakes, is a key to understanding this manifestation. When the level of information is accessible through communicational omnichannelity, it rebalances the qualitative level of discussions between negotiators and makes the negotiation more effective. "Now we have two experts meeting, it's completely different. When it is strategic, our interlocutors testify, information is not read on websites but is said and shown in full trust. It is the "market feeling" from which the Seller and the Buyer will discuss, will anticipate strategies of common business perspectives with high stakes, or again, depending on the sector, such as the food industry, the organoleptic customer experience "that must be lived and that is something that cannot be done via the Internet or communication channels". This is still the differentiating argument in a high-stakes and competitive negotiation. The result is a more demanding balance of power in the B-S relationship: "You have to keep in mind that we are now all in competition, and we have to be the best. However, the distributors (Buyers) affirm that this level of requirement, linked to "digitalization, does not call into question the partnerships" with the manufacturers who, in the end, retain control of the negotiation process. In the reciprocal acts of the commitment process between Buyer and Seller, this is all that the videoconference tool does not allow. Indeed, its use is limited to the strict duration of the negotiation meeting, in an often virtual environment, without the time to get to know each other, to understand each other's personality in order to better adapt their speech. For the buyers, the physical human relationship with an interview in their premises was a means of pressure. "Video conferencing (...) has eliminated this pressure tactic that (buyers) had on us, namely to be in their environment, in their cocoon, which can be destabilizing. "To understand each other, it's much friendlier when you're in the emotions, by videoconference, it's complicated (...) to know how I should sell a product to this gentleman." The higher the stakes, the higher the level of interlocutors, the more important this human element will become. Also, the key element to carry out the engagement process remains the prerogative of the physical human

relationship, without filter, without screen, to better understand each other, to better know each other person to person, to strengthen the motivation to do business together. We find the words and gestures intended to reassure, to relax relationships. It is the time to get to know each other before the meeting starts, to see each other, to talk to each other, or not, to understand the personified environment in which we are located. It is, in fact, everything that can be understood by feeling it, by emotions, body language, atmosphere, the moment before entering the meeting where we greet each other, or at the end of the meeting where we "see the client off", that only physical human contact allows. It is also the moment of sharing a lunch, which gives the desire to share "the give and take" or the understanding of the motivation, as a representative of his company, deep personal, even subjective, to the purchase or sale that will finalize a decision between decision makers. For more details: tables from the thematic analysis (see annex table 4. Commitment).

6. Conclusion, contributions and perspectives Our study, focused on the topics of accompaniment/support and engagement/commitment, provides complementary insights to those of the Customer Centricity model (Eggert, et al. 2020) and to that of commitment and trust (Morgan et al., 1994), by giving a strategic level to the impact of digitalization in the B-S relationship. Today, digitalization choices are at the heart of manufacturers' strategies in their relations with the distributors, in order to better control the needs of the end customer or user, in a B2B market that traditionally responds to the demands of the C customer. These topics also reveal the perception of the roles of sales leaders and their sales teams by integrating the dimensions of digitalization in their practices of accompaniment/support and engaging acts, while placing interpersonal trust at the heart of the key moments of the B-S relationship. The next steps on this topic will lead us to carry out an in-depth qualitative exploratory study of the populations contributing to the B2B customer relationship of a multinational company in the professional hygiene sector.

7. Bibliography

- 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>
- Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research : Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*, 82, 293-308. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>
- 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>

- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- 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>
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185-192. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.009>
- 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)

Appendixes

Table 1 : Qualitative exploratory study samples per market- sub-market

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 -filiale 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 enjeux	Fabricant (négociateur)	07/07/2021
Chimie Phytosanitaire - agriculture	RH Cabinet de recrutement français et international Profils pénuriques	Dirigeante France Pilotage et Animation des équipes de recrutement Négociation des mandats à fort enjeux	Dirigeants grands groupes Dirigeants PME Sourcing auprès des profils de dirigeants et cadres technico-commerciaux	29/04/2021
Chimie Hygiène et sécurité				
Chimie Hygiène et sécurité				
Agro-alimentaire Bière CHD et CHR				
Bâtiment Commercial non résidentiel				
Bâtiment Grand public				
RH Profils « pénuriques » Cadres et dirigeants technico-commerciaux				

Table 2 : Elements of digitalisation and B2B Buying Journey per sector/market

Table

Impact global par secteur	Éléments de digitalisation impactant le BJ	Effets sur le BJ
Prise de conscience de la force de la relation humaine dans les interactions B-S Marché où les relations avec les interlocuteurs ne peuvent pas être beaucoup digitalisées	Communication et animation par visioconférence Offre service associée (IA)	Élévation des barrières de la relation et recueil d'information limité par le manque de contact humain physique dans l'outil de visioconférence Bénéfice direct de l'offre aux agriculteurs
Crise organisationnelle et de la relation client liée à l'accroissement de la demande des distributeurs et la difficulté d'approvisionnement de l'industriel -	Outil CRM intégré dans l'ERP Animation par visioconférence (en partie) Utilisation des réseaux sociaux professionnels pour la prise de contact	Perte de la qualité des échanges d'informations Réorganisation de l'ADV permettant de répondre aux besoins des clients tout au long du parcours (avant et après-vente compris)
Force du lien et du contact qui a dû être maintenu et recréé, nécessité d'un accompagnement humain, au-delà de la notion de coût	Communication et animation par visioconférence (en partie) Outil CRM intégré dans l'ERP	Distance relationnelle accrue par la difficulté à appréhender les émotions lors des négociations Renforcement du contact avec le client
Rapport de force entre les négociateurs qui s'est modifié Distributeurs traditionnels à l'arrêt	Communication par visioconférence Veille concurrentielle Utilisation des réseaux sociaux professionnels pour la prise de contact	Dépersonnification des relations par visioconférence - Création d'une nouvelle dynamique du rapport de force entre négociateurs
Synergie des équipes commerciales avec les clients, solitude des équipes de vente terrain, difficulté à maintenir le lien avec les interlocuteurs chantier	visioconférence avec les prescripteurs Vidéos pour animation des installateurs	Nécessité d'un CRM à jour préexistant, dû à la multiplicité des parties prenantes – maintien du contact tout au long du projet (avant et suivi) installateurs (principaux clients – ADV et nouvelle force commerciale front
CRM mis à jour par typologie de client pour mieux les adresser Prise de conscience de la force de la relation humaine dans les interactions B-S	CRM intégré dans ERP- analyse par typologie de clients – applicatifs à distance pour la force commerciale – applicatifs service après vente pour les clients	Maintien d'un mode de fonctionnement hybride, avec des actions à distance pour accompagner le client tout au long du projet (avant et suivi)
Renforcement de la « valeur humaine » -noblesse des profils technico-commerciaux – distinction renforcée entre les fonctions à forte ou faible valeur ajoutée	Applicatifs IA pour le sourcing des emplois de moindre valeur ajoutée	Vision d'une digitalisation lente des métiers

Table 3 : Support /accompagnement per firm, industry sector – speaking partner verbatim

Manufacturers and HR

Marché	Le cœur de la relation humaine	Apports de la digitalisation	Verbatim
Produits Phytosanitaire – agriculture 1 interlocuteur	Caractère insubstituable du contact humain dans la connivence, 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. »
Equipements 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'enlèvera 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) Maintient 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 « pénuriques » 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. »

Distributors

Marché	Le 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	« 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 « phigital » 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 ».

Table 4 : Commitment/Engagement per firm industry sector-speaking partner verbatim

Manufacturers and HR

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 ». 31a négociation c'est donnant-donnant », et on le fait mieux lorsque l'on partage quelque chose, comme un déjeuneur »
	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 « cocon » (en présentiel) Accès au niveau d'information stratégique (aspect technique, organoleptique, logistique) par la relation	De nouveaux leviers de négociation (information, gestion du temps, épuisement 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'aura peut-être 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. »

Distributors

Marché	Éléments au 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	« 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 ».
Equipements 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 joueront 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 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 by-passant 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 quant 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 ».