



HAL
open science

L'intégration des réseaux sociaux dans les pratiques de vente du commercial BtoB

Laurianne Schmitt

► **To cite this version:**

Laurianne Schmitt. L'intégration des réseaux sociaux dans les pratiques de vente du commercial BtoB. Gestion et management. Université de Strasbourg, 2021. Français. NNT : 2021STRAB007 . tel-03710826

HAL Id: tel-03710826

<https://theses.hal.science/tel-03710826v1>

Submitted on 1 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

ÉCOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT [ED221]

THÈSE présentée par :
Laurianne SCHMITT

Soutenue le : 27 avril 2021

Pour obtenir le grade de : Docteur de l'université de
Strasbourg Discipline/S spécialité : Sciences de gestion

L'intégration des réseaux sociaux dans les pratiques de vente du commercial BtoB.

Composition du jury

Directrice de thèse

Madame PALLUD Jessie Professeure des Universités
EM Strasbourg business school

Co-encadrant de thèse

Monsieur CASENAVE Éric Enseignant-Chercheur
EM Strasbourg business school

Membres du jury

Monsieur FOURNIER Christophe Professeur des Universités
IAE Montpellier

Madame HELME-GUIZON Agnès Professeure des Universités
IAE Grenoble

Monsieur LE BON Joël Associate Professor
Johns Hopkins – Carey Business school

Madame PARDO Catherine Enseignante-chercheuse HDR
EM Lyon business school

Monsieur VOLLE Pierre Professeur des Universités
Université Paris-Dauphine

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse :
ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

Remerciements

*“Every page you turn is a lesson learned
Ain't we all, ain't we all just tryna get it right?”*

This is a chapter of my life
Brett young - Chapters

Avant de présenter ce travail qui sonne la fin d'un chapitre de ma vie, je souhaite tout d'abord remercier toutes les personnes sans qui cette aventure n'aurait pas été aussi belle.

Mes premières pensées vont à mes directeurs de thèse Jessie Pallud et Éric Casenave. Je ne saurais assez vous remercier. Merci de m'avoir laissée libre de m'égarer dans la littérature, dans les théories, dans les méthodologies: cette liberté a été le chemin de l'apprentissage que je me devais de suivre. J'ai apprécié votre implication, votre confiance, votre soutien, vos encouragements, et vos nombreux conseils. Votre aide m'a été plus que précieuse à chaque étape de la thèse.

Un grand merci aux membres du jury : Monsieur Christophe Fournier, Madame Agnès Helme-Guizon, Monsieur Joël Le Bon, Madame Catherine Pardo, Monsieur Pierre Volle. Vous êtes chacun des modèles de réussite dans le domaine de la recherche et je suis sincèrement honorée de vous exposer ma thèse.

Merci à l'ensemble des membres du Laboratoire Humanis, qui à travers les doctoriales, les séminaires de recherche et les échanges informels ont permis de faire avancer ma réflexion. Merci à mes collègues doctorants Marie², Jeanne, Jeff, Tony, Adam, Ameni, Dimitry, avec qui les pauses café ont été une bouffée d'oxygène dans un travail qui demeure très solitaire.

Merci aux professionnels, si enthousiastes, qui ont pris le temps de participer à mes études.

A special thank you to Mike Ahearne, who agreed to host me at the University of Houston as a visiting scholar. Thank you for the warm welcome that made me feel part of the team and the interesting classes I've got the chance to take. Thank you to everyone who made this stay amazing: Mohsen, Victor, Jingjing, Irene, Pari. Particularly to Sonny for your precious advice (research and food wise) and, to Phil for

the stimulating weekend chats at the office. It is a pleasure to meet such a great research community and to know that our paths will cross again in the future.

Merci à ma famille et à mes ami(e)s. Maman, Papa, je vous dois ma détermination. Votre soutien sans faille m'a donné confiance en moi et m'a persuadée que tout est possible dans la vie. Mon Victor, mon pilier, merci de m'avoir supportée au quotidien malgré les moments de doutes et d'exaspération. Tu as toujours eu les mots justes pour me rassurer et me remotiver.

À vous toutes et tous, merci. C'est riche de nouvelles compétences et de belles rencontres que je finis le tout premier chapitre de ma vie de chercheuse.

Déclaration sur l'honneur ***Declaration of Honour***

J'affirme être informée que le plagiat est une faute grave susceptible de mener à des sanctions administratives et disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi de l'Université de Strasbourg et passible de poursuites devant les tribunaux de la République Française.

Je suis consciente que l'absence de citation claire et transparente d'une source empruntée à un tiers (texte, idée, raisonnement ou autre création) est constitutive de plagiat.

Au vu de ce qui précède, j'atteste sur l'honneur que le travail décrit dans mon manuscrit de thèse est un travail original et que je n'ai pas eu recours au plagiat ou à toute autre forme de fraude.

I affirm that I am aware that plagiarism is a serious misconduct that may lead to administrative and disciplinary sanctions up to dismissal from the University of Strasbourg and liable to prosecution in the courts of the French Republic.

I am aware that the absence of a clear and transparent citation of a source borrowed from a third party (text, idea, reasoning or other creation) is constitutive of plagiarism.

In view of the foregoing, I hereby certify that the work described in my thesis manuscript is original work and that I have not resorted to plagiarism or any other form of fraud.

Nom : SCHMITT
Prénom : Laurianne
Ecole doctorale : Augustin Cournot [ED221]
Laboratoire : Humanis
Date : 28/06/2021

L'intégration des réseaux sociaux dans les pratiques de vente du commercial BtoB.

Résumé de la thèse : Notre thèse par articles se propose d'explorer en profondeur le *social selling*, cette révolution de la vente dans laquelle les réseaux sociaux ont un impact grandissant sur les pratiques des commerciaux dans un contexte *business-to-business* (BtoB). En intégrant une posture interprétativiste nous observons et analysons de nouveaux phénomènes liés à l'émergence des réseaux sociaux. En effet, les commerciaux s'appuient sur les outils digitaux pour mener une diversité de pratiques commerciales auxquelles s'ajoutent des pratiques orientées marketing. Ce changement est accueilli de diverses manières par la force de vente qui s'engage dans des efforts, parfois contradictoires, pour agir sur les pratiques commerciales. Nous identifions notamment des commerciaux s'attachant à diffuser le *social selling*, quand d'autres en freinent le développement. Les commerciaux sont ainsi les principaux acteurs du déploiement des réseaux sociaux au sein de leurs entreprises. Notre recherche se poursuit en démontrant les bénéfices des comportements précédemment identifiés, c'est-à-dire la promotion marketing et la promotion des réseaux sociaux, sur la performance commerciale. Nous incitons par conséquent les organisations à soutenir ces efforts menés par des commerciaux sur les réseaux sociaux.

Mots-clés : vente, réseaux sociaux, social selling, commercial, BtoB, pratiques, théorie néo-institutionnelle, extra-rôle

Social media integration within BtoB salespeople's practices.

Abstract : Our paper-based dissertation aims to explore in depth the concept of social selling, this sales revolution in which social media has a growing impact on business-to-business (BtoB) salespeople's practices. By integrating an interpretive posture, we observe and analyze new phenomena related to the emergence of social media. Indeed, sales representatives rely on digital tools to conduct a variety of sales practices and complement those with marketing-oriented practices. This change is welcomed in various ways by the sales force, which engages in sometimes contradictory efforts to act on sales practices. In particular, we identify salespeople who are committed to diffusing social selling, while others are thwarting its development. Salespeople are thus the main actors in the deployment of social media within their companies. Our research demonstrates the benefits of the previously identified behaviors, i.e. marketing promotion and social media promotion, on sales performance. We therefore encourage organizations to support these efforts led by sales reps on social media.

Key words : sales, social media, social selling, salesperson, BtoB, practices, institutional theory, extra role

Liste des publications en lien avec la thèse

Chapitre	Auteurs	Titre	Soumission	Statut
Chapitre 3	Schmitt L., Casenave E., Pallud J.	Les pratiques de social selling	Workshop AFM « Pratiques du marketing » 2020	Accepté
	Schmitt L., Casenave E., Pallud J.	Pratiques marketing des commerciaux BtoB : étude empirique sur les réseaux sociaux professionnels	Numéro spécial – Pratiques du marketing - Décisions Marketing (Rang 3 CNRS)	Soumis le : 30/10/2020 Révision majeure le : 11/02/2021
Chapitre 4	Schmitt L.	Actors and mechanisms involved in the change of the sales process.	Conférence NITMKG2 – Bringing Institutional Theory to marketing 2019	Accepté
	Schmitt L., Casenave E., Pallud J.	La diffusion des pratiques de social selling par les commerciaux BtoB dans leur entreprise : la perspective du travail institutionnel	Conférence AFM (Association Française du Marketing) 2020	Accepté
	Schmitt L., Casenave E., Pallud J.	Salespeople's work toward the institutionalization of social selling practices	Industrial Marketing Management (Rang 2 CNRS)	Soumis le : 30/07/2020 Révision majeure le : 10/10/2020 1 ^{re} révision soumise le : 08/01/2021 Révision mineure le : 03/03/2021
Chapitre 5	Schmitt L., Casenave E., Pallud J.	Utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux dans un contexte BtoB : quels facteurs pour valoriser son organisation ou valoriser son image professionnelle ?	Conférence IMTC (International Marketing Trends Conference) 2019	Accepté
	Schmitt L.	BtoB Salespeople's Social Media Content : The Role of Organizational and Individual Reputation in Enhancing Customer Digital Engagement.	Conférence GSSI (Global Sales Science Institute) 2020	Accepté
	Schmitt L.	Social media impact on sales performance through BtoB salespeople's extra-role behaviors.	Conférence GSSI (Global Sales Science Institute) 2021	En attente de décision

Sommaire

Remerciements	3
Liste des publications en lien avec la thèse	8
Introduction	10

PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION

I. Chapitre 1 : Le social selling, ou l'intégration des réseaux sociaux dans les pratiques commerciales BtoB	19
1. L'évolution des pratiques commerciales	19
2. Le social selling	30
3. Objet de la recherche et cadres théoriques	55
II. Chapitre 2 : Présentation et association des trois papiers	62
1. Positionnement épistémologique	62
2. Aperçu et association des trois études	64

PARTIE 2: LES TROIS ETUDES

III. Chapitre 3 : Pratiques marketing des commerciaux BtoB : étude empirique sur les réseaux sociaux professionnels	70
IV. Chapitre 4 : Le travail des commerciaux pour institutionnaliser les pratiques de social selling	100
V. Chapitre 5 : L'impact de l'utilisation des réseaux sociaux sur la performance commerciale à travers l'extra-rôle du commercial BtoB.....	142
VI. Chapitre 6 : Conclusion	177
1. Discussion et contributions générales	179
2. Limites et futures recherches.....	189
Liste des tableaux.....	193
Liste des figures	194
Bibliographie.....	195
Table des matières détaillée	216

Introduction

Les réseaux sociaux représentent un outil technologique révolutionnaire pour les entreprises (Kumar et al., 2016; Marshall et al., 2012). Ces derniers ont connu un réel essor dans les années 2010 dans le contexte de la vente directe et du *business-to-consumer* (BtoC), où ils s'imposent comme un canal de communication efficace (Kaplan et Haenlein, 2010; Kietzmann et al., 2011). Ils soutiennent notamment la fonction marketing pour diffuser du contenu de marque à un grand nombre de clients et pour engager les conversations avec leurs cibles (Hanna et al., 2011; Schivinski et Dabrowski, 2016). Dans un environnement interentreprises, ou *business-to-business* (BtoB), les entreprises sont plus lentes à adopter cette nouvelle approche (Järvinen et al., 2012), et tendent à employer une stratégie différente des entreprises BtoC sur les réseaux sociaux (Iankova et al., 2019; Salo, 2017). En BtoB, l'enjeu s'établit davantage sur des relations dyadiques facilitées avec les clients (Moore et al., 2013). Les praticiens le confirment « en BtoB, le digital et les réseaux sociaux sont de moins en moins un sujet de communication, de plus en plus un sujet de business »¹. La stratégie médias sociaux des entreprises BtoB repose principalement sur des plateformes telles que LinkedIn, Facebook et Twitter, et contribue au ciblage des prospects, à la gestion des objections et au service après-vente (Moore et al., 2013). Ces activités sur les réseaux sociaux correspondent tout particulièrement au travail de la force de vente. Les commerciaux sont de ce fait les premiers à adopter ces nouvelles pratiques de vente.

C'est ainsi qu'a émergé le *social selling* défini comme « Une ère nouvelle dans laquelle la vente professionnelle repose sur la force des réseaux sociaux au sein d'une entreprise » (Agnihotri et al., 2012, p.341). Plus récemment, Ancillai et al., (2019) conceptualisent le *social selling* comme « Une approche de vente qui exploite les canaux sociaux et numériques pour (1) comprendre (2) se connecter avec, et (3) engager les influenceurs, les prospects et les clients existants aux points de contact pertinents du parcours d'achat des clients pour établir de précieuses relations

¹ Baromètre du *social selling*, édition 2019

commerciales » (p.294). Le *social selling* intéresse tout particulièrement les commerciaux puisqu'il permettrait d'augmenter jusqu'à 45 % les ventes². Des exemples organisationnels confirment le potentiel de cette approche. La Poste Solution Business (le service BtoB de La Poste) affirme qu'en un an ses commerciaux ont identifié plus de 6 000 nouveaux interlocuteurs et ont signé pour plus d'un million d'euros d'affaires à travers le déploiement d'une stratégie de *social selling*³. De plus, la littérature a démontré l'impact positif de l'appropriation des réseaux sociaux par le commercial sur sa performance (Guenzi et Nijssen, 2020; Itani et al., 2017; Ogilvie et al., 2018; Trainor, 2012).

Bien que l'utilisation des réseaux sociaux soit un outil efficace pour améliorer la performance commerciale, les commerciaux se doivent avant tout de savoir comment intégrer avantageusement les réseaux sociaux dans leurs pratiques. Andzulis et al. (2012), qui étudient les réseaux sociaux dans la vente BtoB et BtoC, proposent que l'intégration des réseaux sociaux se fasse pendant tout le processus de vente. Par exemple, pour comprendre le client en interagissant sur des groupes LinkedIn, établir la crédibilité de la marque à travers des publications organisationnelles, créer des vidéos YouTube pour informer le client, ou encore partager des succès commerciaux. D'autres auteurs se focalisent exclusivement sur la vente BtoB en démontrant que les réseaux sociaux servent à l'optimisation du ciblage des prospects grâce aux données disponibles en ligne (Agnihotri et al., 2012); à la création de nouvelles opportunités commerciales (Rodriguez et al., 2012); à la prise de contact avec les clients directement via la messagerie intégrée sur les réseaux sociaux (Lacoste, 2016); ou encore à la gestion de la relation client suite au feedback et aux commentaires postés sur les réseaux sociaux (Rodriguez et al., 2012). L'utilisation des réseaux sociaux permettrait également l'amélioration du service client en favorisant des comportements d'après-vente (Agnihotri et al., 2017; Ahearne, Jelinek et al., 2007; Ogilvie et al., 2018). Parmi ces comportements, on retrouve le fair-play (*sportmanship*), l'empathie, la diligence, l'attention aux détails (*inducement*), la communication d'information et l'adaptabilité (Agnihotri et al., 2016; Agnihotri et al., 2017; Ogilvie et al., 2018), susceptibles d'impacter la performance commerciale.

² Source : Site internet de LinkedIn

³ Source : Actionco.fr, Social selling: la nouvelle arme des commerciaux de La Poste, janvier 2016

Cependant, les pratiques de *social selling* restent limitées. Reprenons l'exemple de La Poste Solution Business qui a misé sur l'engagement personnel de ses commerciaux pour sa stratégie de *social selling*. Dès 2014, une équipe de trente commerciaux volontaires ont bénéficié de journées de formation, de webinaires réguliers et d'accès à des comptes professionnels payants sur les réseaux sociaux (notamment, LinkedIn Sales Navigator destiné à la fonction commerciale). Cette première expérience fructueuse a conduit au déploiement du *social selling* auprès de 1 400 commerciaux en 2018. Néanmoins, bien que 95 % des commerciaux de La Poste Solution Business recommandent les réseaux sociaux comme outil de prospection, ils ne sont que 15 % à maîtriser toutes les fonctionnalités de LinkedIn, principal réseau social utilisé. La faible étendue d'utilisation des réseaux sociaux se retrouve dans la littérature académique : l'étendue moyenne d'utilisation des réseaux sociaux est à 1,49 point sur une échelle de 7 points (Bill et al., 2020).

Ces différentes façons d'utiliser les réseaux sociaux et ce constat d'une utilisation limitée questionnent l'usage réel du *social selling* par les commerciaux. Le *social selling* serait-il comme le propose Michael Aguilar, expert en vente : « qu'un outil de plus dans la boîte à outils du commercial »⁴ ou un tournant pour le commercial comme l'affirme Hervé Leroux, directeur marketing digital pour Capgemini France qui atteste que « les entreprises qui n'ont pas intégré le Social selling vont rater le virage de la vente personnalisée »⁵ ?

L'intérêt du *social selling* et les opportunités qu'il offre reposeraient sur les pratiques du commercial sur les réseaux sociaux. Un niveau d'intégration élevé des réseaux sociaux dans les pratiques commerciales permettrait d'atteindre les objectifs espérés.

Afin de mieux comprendre ce phénomène, nous retenons comme objet de recherche les **pratiques de *social selling***. À travers notre positionnement interprétativiste, nous proposons une approche compréhensive plutôt qu'explicative par l'étude descriptive « de manière dense » de la réalité des pratiques et des comportements des acteurs étudiés (Thiéart, 2014). Nous souhaitons en effet explorer, décrire et examiner en profondeur les pratiques émergentes du commercial par l'apparition des réseaux

⁴ Source : Michael Aguilar, article LinkedIn du 26 mai 2016 : Le Social selling n'a pas gagné ! Et il ne gagnera jamais !

⁵ Source : Hervé Leroux, Baromètre du social selling 2019

sociaux, mais également la réaction des commerciaux face à ces nouvelles pratiques de vente. La problématique générale de notre thèse est la suivante :

Dans quelle(s) mesure(s) les commerciaux mènent, développent et bénéficient-ils des pratiques de *social selling* ?

Afin d'identifier et de comprendre les pratiques des commerciaux BtoB, les méthodologies qualitatives semblent appropriées (Pedersen et al., 2020). Cependant, la littérature sur le *social selling* s'avère être essentiellement quantitative. Celle-ci a démontré l'impact de l'utilisation des réseaux sociaux sur la performance commerciale (Guenzi et Nijssen, 2020) et sur la performance relationnelle (Rodriguez et al., 2016). De plus cette littérature confirme des pratiques déjà identifiées, telles que la communication d'informations ou l'adaptation du commercial (Agnihotri et al., 2016; Ogilvie et al., 2018). Or, on reproche aux méthodes quantitatives le manque d'originalité dû à l'étude d'hypothèses établies et à l'inadaptation de ces approches pour la découverte de nouveaux phénomènes (Deshpande, 1983). Certains auteurs se sont attachés à comprendre le *social selling* plus en détail avec des approches qualitatives. Lacoste (2016) a mené des entretiens et créé un modèle d'utilisation des réseaux sociaux pour différents aspects nécessaires aux responsables de comptes clés. Ancillai et al., (2019) se sont appuyés sur des entretiens pour conceptualiser le *social selling*, mais n'expliquent pas comment se manifestent les pratiques de *social selling*. Nous souhaitons poursuivre cette exploration. Pour cela, nous structurerons notre réflexion en examinant différentes sous-questions de recherches qui nous permettront de répondre à notre problématique générale.

Bien que l'intérêt des entreprises BtoB pour le marketing des réseaux sociaux soit grandissant, l'émergence de nouveaux outils digitaux nécessite de repenser le marketing (Tissier-Desbordes et Giannelloni, 2014). Les compétences marketing ne se limitent plus au département marketing, mais se diffusent notamment au niveau commercial (Le Bon et Merunka, 2006; Verbeke et al., 2010). Notre premier questionnement s'intéresse aux pratiques marketing mises en œuvre par les commerciaux sur les réseaux sociaux. Nous souhaitons comprendre si le commercial s'engage dans des pratiques qui contribuent au marketing en identifiant ses activités quotidiennes ainsi que ses motivations. Notre premier objectif est de ce fait de saisir la réalité des pratiques marketing sur les réseaux sociaux menées par les

commerciaux en examinant de manière détaillée les activités quotidiennes en ligne. Notre première sous-question est :

QR1 : Comment les commerciaux pratiquent-ils le social selling au travers d'une activité marketing ?

Bien que les pratiques de marketing soient divisées entre services, la majorité des pratiques de *social selling* se retrouvent au niveau commercial (Ancillai et al., 2019). L'exemple de La Poste Solution Business atteste que le *social selling* est mis en œuvre par des commerciaux qui bénéficient d'un appui organisationnel avec des formations et webinaires. Cependant, un tel engagement de l'entreprise n'est pas généralisé dans un contexte BtoB. En 2019, 52 % des professionnels BtoB sont insatisfaits du soutien de leur entreprise ; 81 % affirment que leur utilisation des réseaux sociaux découle d'une initiative personnelle⁶. Le développement des pratiques de *social selling* au sein d'un environnement professionnel BtoB reposerait ainsi sur les initiatives personnelles des commerciaux. Il nous semble alors nécessaire de nous focaliser sur les efforts des commerciaux envers les pratiques de *social selling*. Nous étudions particulièrement les efforts mis en œuvre pour diffuser ou au contraire freiner de nouvelles pratiques de vente. En identifiant comment les commerciaux perçoivent l'outil et le soutien organisationnel, nous pouvons comprendre leur rôle dans le développement du *social selling*. Nous formulons la sous-question de recherche suivante :

QR2 : Comment les commerciaux développent-ils les pratiques de social selling auprès de leur environnement professionnel ?

Pour finir, la littérature a démontré que l'intégration des réseaux sociaux dans les pratiques commerciales permet d'augmenter les performances (Guenzi et Nijssen, 2020; Ogilvie et al., 2018). En poursuivant les deux questions de recherches précédentes, nous souhaitons vérifier si (1) les pratiques marketing menées sur les réseaux sociaux, ainsi que (2) les efforts favorables des commerciaux pour développer le *social selling* bénéficient aux commerciaux. Notre troisième sous-question de recherche est :

QR3 : Comment le commercial bénéficie-t-il des pratiques de social selling ?

⁶ Source : Baromètre du social selling, édition 2019

Architecture de la thèse

La thèse s'articule autour de deux parties principales. La première partie conceptualise notre objet de recherche et se compose de deux chapitres (chapitre 1 et chapitre 2). La seconde partie répond à notre problématique de thèse à travers trois chapitres qui se présentent sous le format d'articles académiques (chapitre 3, chapitre 4 et chapitre 5). Nous présentons l'architecture de notre thèse dans la Figure 0-1.

Le chapitre 1 présente l'émergence et les enjeux du *social selling* pour le commercial BtoB en répondant à trois objectifs. Notre premier objectif est **d'exposer l'évolution des pratiques commerciales** en retraçant le passage de la vente transactionnelle à la vente relationnelle et l'émergence de nouveaux outils technologiques. Nous développerons tout d'abord les différents courants de vente relationnelle apparus dans la littérature commerciale. Nous présenterons ensuite les outils digitaux sur lesquels les commerciaux s'appuient pour mener à bien leur stratégie commerciale, notamment l'outil de gestion de la relation client et les réseaux sociaux. Ce chapitre expliquera comment les réseaux sociaux s'imposent dans le métier de commercial. Notre deuxième objectif est de **définir les enjeux managériaux et académiques du *social selling*** à travers une revue de littérature exhaustive sur le sujet. Nous exposerons les antécédents du *social selling*, son impact sur le processus de vente et pour finir les bénéfices organisationnels et individuels de ces pratiques. Notre troisième objectif consiste à **conceptualiser le *social selling* et à présenter notre cadrage théorique**. Cette conceptualisation basée sur la théorie des pratiques nous aidera à questionner les pratiques effectives de *social selling*, ainsi que leur diversité. Enfin, nous introduirons la théorie néo-institutionnelle qui est au cœur de cette thèse pour comprendre l'attitude des commerciaux envers les pratiques de *social selling*.

Le chapitre 2 débute par la présentation de notre positionnement interprétativiste et se poursuit par le résumé des trois études menées dans la thèse. Nous développerons pour chaque étude la sous-question de recherche, le cadrage théorique mobilisé, la méthodologie de la recherche ainsi que les principaux résultats. Nous préciserons le fil conducteur qui relie les trois études à la fin du chapitre.

Le chapitre 3 étudie les pratiques marketing des commerciaux sur les réseaux sociaux. Nous développerons dans ce chapitre comment les commerciaux mènent le

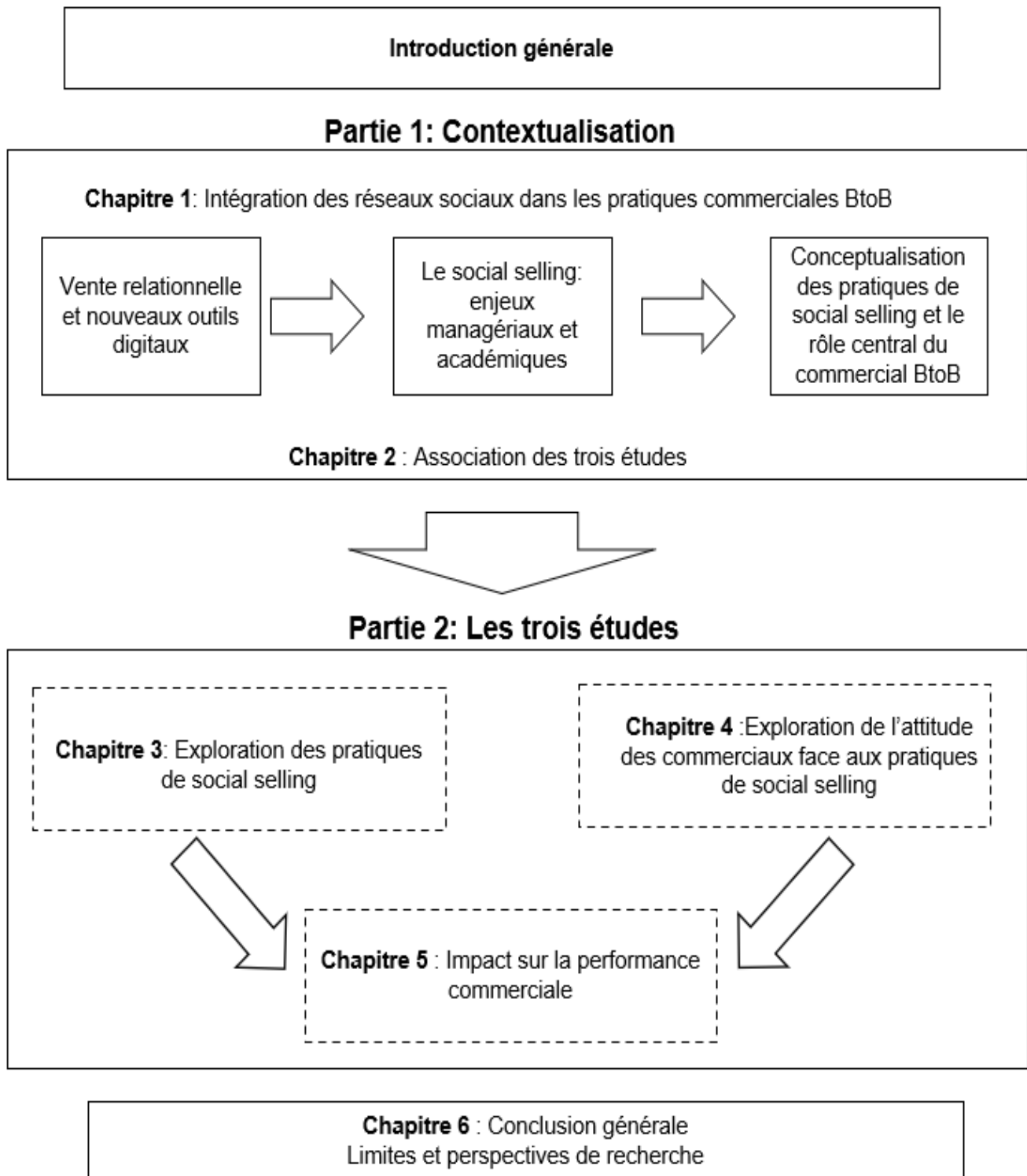
social selling en s'engageant dans un rôle marketing. Nous mobiliserons la théorie des pratiques et une méthodologie qualitative longitudinale basée sur des entretiens, une netnographie et des questionnaires de validation. Nous identifierons les trois pratiques marketing menées par les commerciaux sur les réseaux sociaux, à savoir la pratique de marketing de contenu, la pratique de marketing relationnel et la pratique de marketing personnel.

Le chapitre 4 explore les attitudes des commerciaux face à l'émergence des pratiques de *social selling*. Nous développerons dans ce chapitre quels sont les efforts entrepris par les commerciaux pour diffuser ou freiner les pratiques de *social selling* au sein de leur environnement professionnel. Nous mobiliserons la théorie néo-institutionnelle avec le cadre conceptuel du travail institutionnel sur les pratiques que nous examinerons empiriquement grâce à des entretiens semi-directifs. Nous identifierons les trois types de travail sur les pratiques menés par le commercial, à savoir, le travail de promotion, le travail de réconciliation et le travail de déstabilisation.

Le chapitre 5 analyse les conséquences sur la performance commerciale des nouveaux comportements identifiés dans notre chapitre 3 (c'est-à-dire la promotion marketing) et notre chapitre 4 (c'est-à-dire la promotion des réseaux sociaux). Nous conceptualiserons ces comportements comme des extra-rôles, c'est-à-dire des comportements volontaires qui bénéficient à la performance sans être formellement évalués ni récompensés par l'entreprise (Maxham et Netemeyer, 2003; Podsakoff et MacKenzie, 1994). Nous mobiliserons la littérature sur la technologie dans la vente avec le lien entre technologie-comportement-performance que nous combinerons à la littérature sur l'extra-rôle pour construire notre modèle conceptuel. Nos résultats démontreront que le rôle marketing ainsi que le rôle de promoteur des réseaux sociaux impactent tous deux la performance commerciale en fonction de la taille de l'entreprise dans laquelle opèrent les commerciaux.

Le chapitre 6 conclut ce travail de thèse en discutant des contributions théoriques et managériales de la thèse. Nous montrerons comment nos trois études permettent une meilleure compréhension des pratiques du commercial BtoB sur les réseaux sociaux et présenterons notamment le nouveau rôle du commercial. Nous exposerons également les limites de notre thèse ainsi que les pistes de futures recherches.

Figure 0-1. Architecture de la thèse



PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION

I. Chapitre 1 : Le *social selling*, ou l'intégration des réseaux sociaux dans les pratiques commerciales BtoB

1. L'évolution des pratiques commerciales

Avant d'aborder la notion centrale des pratiques de *social selling*, il est essentiel de comprendre comment et sous quelles conditions les pratiques commerciales ont évolué au fil des dernières décennies. Nous examinerons dans cette première section les deux éléments majeurs ayant favorisé l'apparition du *social selling* : la transformation de la vente traditionnelle vers la vente relationnelle ainsi que la banalisation de l'information.

1.1. De la vente transactionnelle à la vente relationnelle : les nouvelles stratégies de vente et l'évolution du processus de vente

La vente transactionnelle consiste en l'ensemble des compétences et des stratégies de vente qui répondent aux besoins intrinsèques des clients en se focalisant sur le prix et sur l'avantage du produit (Rackham et DeVincentis, 1999). Un commercial menant une vente transactionnelle détermine sa réussite en comptabilisant le nombre de nouveaux clients et de transactions effectuées. Il se crée de ce fait un contexte d'adversité où les acheteurs mettent en compétition les commerciaux afin d'obtenir le meilleur prix (Tullous et Munson, 1992; Viswanathan et Olson, 1992). Dans cette configuration, tout contact entre les entreprises se limite à l'interaction entre un acheteur et un commercial. Telle une relation « nœud papillon », les échanges sont réglementés et les négociations visent au profit de l'entreprise respective (Hutt et Speh, 1998).

Dans les années 80, le marketing transactionnel bascule vers le marketing relationnel. C'est en 1983, lors de l'*American Marketing Association's Services Marketing Conference* que Berry présente ses travaux sur le marketing relationnel. Travaux qui

ont par la suite suscité de nombreuses recherches sur le sujet (Berry, 1983; Grönroos, 2004; Vargo et Lusch, 2004). Ce nouveau paradigme marketing ne se focalise plus sur la recherche de nouveaux prospects, mais œuvre également à l'attraction, le développement et la fidélisation des clients existants.

Tableau I-1. Définitions du marketing relationnel et de la vente relationnelle

Concept	Définition	Auteurs
Marketing relationnel	« Le marketing relationnel consiste en l'attraction, le développement et la fidélisation des relations clients. » (p.25)	Berry, (1983)
	« Le marketing relationnel construit des relations solides et durables avec les comptes clients. » (p.2)	Jackson, (1985)
	« Le marketing relationnel fait référence à toutes les activités de marketing visant à établir, développer et maintenir des échanges relationnels réussis. » (p.22)	Morgan et Hunt, (1994)
Vente relationnelle	« La vente relationnelle cultive la relation acheteur-vendeur et veille à sa maintenance et à son développement. » (p.68)	Crosby et al., (1990)
	« L'objectif de la vente relationnelle est de gagner la position de fournisseur privilégié en développant la confiance auprès des grands comptes sur une période déterminée. » (p.59)	Doyle et Roth, (1992)
	« La vente relationnelle se concentre sur l'établissement d'une confiance mutuelle au sein de la dyade acheteur / vendeur avec des bénéfices générant de la valeur à long terme pour les clients. » (p.76)	Jolson, (1997)
	« La vente relationnelle est une approche stratégique développée par un fournisseur désireux d'établir des relations à long terme et mutuellement profitables avec certains de ses clients. » (p.123)	Guenzi et al., (2007)

Par la suite, la vente adopte à son tour une vision plus relationnelle (Long et al., 2007). Ainsi, la vente transactionnelle est peu à peu abandonnée pour privilégier des partenariats stratégiques avec des clients ciblés (Manning et al., 2012). Cette tendance s'applique plus particulièrement aux ventes professionnelles BtoB. Plus complexes, celles-ci nécessitent un engagement de long terme et impliquent une certaine interdépendance entre le commercial et l'acheteur (Anderson et Narus, 1990;

Dwyer et al., 1987). Ces évolutions ont donné lieu à l'émergence d'une vente relationnelle, très étudiée dans la littérature commerciale (Arli et al., 2018; Guenzi et al., 2007). Le tableau I-1 présente les définitions du marketing et de la vente relationnelle. Ces définitions insistent tout particulièrement sur le caractère long terme, sur la relation de confiance entre l'acheteur et le commercial, ainsi que sur l'apport mutuel gagnant-gagnant de ces échanges. La littérature démontre les nombreux avantages d'une stratégie relationnelle, notamment l'amélioration de la valeur perçue par le client (Venkatesan et Kumar, 2004), et la réduction des conflits qui impacte la performance commerciale (Palmatier et al., 2006). Afin de mener une vente relationnelle, nous exposerons par la suite les différentes stratégies de vente identifiées par la littérature commerciale.

- Les nouvelles stratégies de vente

La vente orientée client (*Customer-oriented selling*). La vente misant sur l'orientation client est une stratégie qui s'est largement développée dans la littérature (Franke et Park, 2006; Guenzi et al., 2007; Julienne et Banikema, 2017). La recherche sur l'orientation client se fait au niveau du commercial et au niveau de l'entreprise (Cross et al., 2007). Aussi bien l'orientation client de l'entreprise que l'orientation client du commercial permettent de mettre les intérêts du client au centre des actions de l'entreprise (Habel et al., 2019).

Au niveau de l'entreprise, l'orientation client (parfois appelée orientation marché) se définit par la mesure à laquelle l'entreprise collecte, partage et répond aux besoins clients (Kohli et Jaworski, 1990; Kulp et al., 2004). Celle-ci permet notamment d'augmenter les performances de vente pour les entreprises (Jaworski et Kohli, 1993). Alors que le point de contact entre deux entreprises est le commercial, c'est bien souvent à ce dernier de démontrer l'orientation client (Crosby et al., 1990). L'orientation client du commercial est « le degré auquel le commercial pratique le concept marketing en essayant d'aider leurs clients à prendre des décisions d'achat qui satisfont leurs besoins » (Saxe et Weitz, 1982, p.344). Cette notion insiste donc sur la volonté du commercial de travailler dans l'intérêt et pour le bien-être du client (Menguc et al., 2016; Zablah et al., 2012). Saxe et Weitz (1982) développent l'échelle d'orientation client du commercial (SOCO). Ils démontrent que les commerciaux orientés clients se

focalisent sur la compréhension des besoins clients et s'adonnent à la résolution de problèmes bénéficiant aux deux parties. Par la suite, de nombreuses études démontrent l'impact positif de l'orientation client du commercial sur la satisfaction du client (Dunlap et al., 1988) et sur la performance du commercial (Boles et al., 2001; Saxe et Weitz, 1982). Cependant, la méta-analyse de Franke et Park (2006) ne trouve pas de lien entre les commerciaux menant l'orientation client et leur performance, remettant ainsi en question l'efficacité de l'orientation client au niveau de la relation commercial-acheteur.

Malgré l'apparition de l'orientation client dans l'année 80, les recherches se poursuivent et le concept se développe (Hughes et al., 2019; Menguc et al., 2016; Singh et Koshy, 2011). Par exemple, Homburg et al. (2011) ont confronté l'orientation client fonctionnelle (c'est à dire qui permet d'aider les clients à faire les bons choix d'achats) à l'orientation client relationnelle (c'est à dire qui permet d'établir une relation interpersonnelle entre le commercial et le client).

La vente adaptative (*adaptive selling*). Selon Porter et al., (2003) « la vente adaptative peut amener un commercial à sacrifier des ventes à court terme pour maintenir la satisfaction client et augmenter la probabilité de ventes futures » (p.277). La vente adaptative est un courant de la vente relationnelle (Arli et al., 2018; Guenzi et al., 2007), qui se définit plus précisément comme « la modification des comportements de vente lors d'une interaction client ou entre les différentes interactions client en fonction des informations perçues sur la nature de la situation de vente » (Weitz et al., 1986, p.175). En effet, pour atteindre la satisfaction client, un commercial employant la vente adaptative va choisir le style de communication adapté à la préférence du client (Park et Deitz, 2006; Weitz et al., 1986). De plus, il saura modifier son approche commerciale en fonction de l'étape de vente et du niveau de la relation client (Franke et Park, 2006). La vente adaptative dans un contexte BtoB permet notamment d'améliorer le sentiment de confiance du client, ainsi que sa satisfaction, menant à une meilleure performance et à de futures interactions (Román et Iacobucci, 2010). De nombreuses études se poursuivent confirmant la relation positive entre la vente adaptative et les performances de ventes globales et individuelles (Franke et Park, 2006; Kimura et al., 2019).

La vente consultative (*Consultative selling*). La vente consultative se focalisant sur la réponse aux problématiques du client rentre également dans la lignée des ventes

relationnelles (Terho et al., 2012). En effet, la vente consultative repose sur l'idée que le commercial « fournit des informations pour aider les clients à prendre des décisions réfléchies afin d'atteindre leurs objectifs » (Liu et Leach, 2001, p.147). Dans une vente consultative, le commercial se place comme un conseiller expert. Celui-ci communique de façon proactive pour partager ses connaissances du marché, pour identifier les besoins des clients et pour répondre aux problématiques clients. L'emploi d'une stratégie de vente consultative améliore ainsi la fidélité client (Newell et al., 2011).

La vente de solution (*Solution selling*). La vente de solution a émergé en réponse à l'évolution des entreprises industrielles vers des entreprises de services. Ces entreprises proposent au-delà de leurs produits, des solutions permettant d'asseoir un processus relationnel entre commerciaux et acheteurs (Tuli et al., 2007). La vente de solution est définie comme « Un processus relationnel comprenant la définition des exigences clients, la personnalisation et l'intégration des biens et services, leurs déploiements et le support client post-déploiement » (Evanschitzky et al., 2011, p.657). La vente de solution fournit des solutions individualisées aux problèmes complexes des clients en s'engageant dans une collaboration de long terme privilégiant la cocréation (Salonen, 2011).

La vente en équipe (*Team selling*). La vente en équipe répond à la nécessité d'améliorer le relationnel avec l'acheteur (Bradford et Weitz, 1999). On définit une équipe de vente comme un ensemble de membres de l'organisation activement impliqués dans le développement des ventes, et ce pour un client spécifique (Moon et Armstrong, 1994). Avec des ventes de plus en plus complexes sur le plan technique et relationnel, la vente par équipe est pertinente lorsque le processus de vente demande un effort collectif, au-delà des capacités d'un individu (Workman et al., 2003). La vente par équipe permet d'améliorer les relations intra et interentreprises ainsi que la performance globale de l'entreprise (Jones et al., 2005). Les recherches se poursuivent notamment sur la composition de ces équipes de vente (Shoreibah et al., 2017).

La vente à valeur ajoutée (*Value based selling*). La notion de valeur pour le client est essentielle dans la vente relationnelle BtoB (Anderson et al., 2008). La vente n'est pas un échange de produit ou service entre entreprises, mais une offre complète pour

le client permettant de réduire les coûts, ou encore de faciliter un processus (Vargo et Lusch, 2004). Le commercial doit considérer les besoins de son client afin de proposer une valeur ajoutée. La vente à valeur ajoutée trouve ses fondements dans la vente relationnelle. Celle-ci suppose la compréhension du modèle de gestion du client ainsi que la création et la communication d'une proposition de valeur (Terho et al., 2012). Par la suite, les auteurs valident empiriquement que la vente à valeur ajoutée permet d'augmenter les performances commerciales (Terho et al., 2017).

- Un processus de vente qui s'adapte

Le commercial BtoB, particulièrement impacté par ce nouveau paradigme de vente, se doit d'adopter des comportements et des pratiques appropriés. En s'orientant vers une vente relationnelle, les fonctions du commercial intègrent, en plus de la présentation et de la négociation du produit, des missions de planification et de gestion de la relation client (Marshall et Shepherd, 1999). Le commercial BtoB se voit doté de nouvelles activités telles que le ciblage d'un client à potentiel, l'identification des besoins du client, la proposition d'un produit ou service adéquat et le suivi du client après la vente (Pelham, 2002). Cette stratégie relationnelle se répercute sur le processus de vente qui évolue en intégrant de nouvelles étapes (Moncrief et Marshall, 2005).

Traditionnellement, les pratiques des commerciaux sont structurées autour des sept étapes de la vente. Plus précisément, la prospection, la pré-approche, l'approche, la présentation, le traitement des objections, la clôture de la vente et le suivi client (Dubinsky, 1980). Moncrief et Marshall (2005) identifient un processus de vente adapté au changement relationnel et technologique que connaît la vente. La prospection devient la rétention des clients, les commerciaux recherchent de nouveaux prospects avec une valeur-vie client positive (ou *Customer lifetime value*), c'est-à-dire qui ont un potentiel de profit élevé à long terme. L'étape de pré-approche devient la gestion des bases de données et des connaissances. L'étape d'approche client met davantage l'accent sur la construction de fondations solides pour la relation en identifiant la structure organisationnelle, les besoins et les problématiques client. L'étape de présentation devient la commercialisation du produit, plus qu'une simple présentation, les commerciaux se doivent de convaincre les clients. Afin de surmonter les objections

et de conclure les ventes, les commerciaux identifient des objectifs mutuels, résolvent les problématiques clients et proposent une offre à valeur ajoutée. Quant au suivi, il demeure la maintenance de la relation client dans le but de garantir un service continu. Les interactions avec les clients résident toujours au centre du travail commercial. Ces interactions s'effectuent alternativement par téléphone avec des prospects et des clients, par des face-à-face à travers des présentations de vente, ou par des invitations à déjeuner avec les clients (Marshall et al., 1999; Moncrief, 1986; Moncrief et Marshall, 2005).

Ce changement vers une vente relationnelle ainsi que le basculement vers un nouveau processus de vente sont notamment rendus possibles par l'utilisation de nouveaux outils digitaux, qui mettent en lumière l'importance de la collecte et du partage d'informations entre le commercial et le client.

1.2. L'ère de l'ultra information : les nouveaux outils digitaux du commercial

- Le CRM : avantage de l'information au niveau commercial

Dans les années 90, en réponse au progrès technologique, de nouveaux outils de systèmes d'information sont mis au point et sont progressivement intégrés dans le métier de commercial BtoB. Les technologies telles que l'email, le téléphone mobile, la page web et l'ordinateur portable permettent l'optimisation des activités commerciales. Cette optimisation passe par une gestion du temps et des coûts plus efficace et une communication simplifiée entre le commercial et son client (Marshall et al., 1999). Tout particulièrement, pour gérer la relation client les systèmes/outils de gestion de la relation client (*Customer Relationship Management* ou CRM) ont connu un fort intérêt dans la littérature académique. Ces derniers sont largement adoptés au sein des organisations pour optimiser la fonction commerciale. La notion de CRM a connu de nombreuses conceptualisations, tout d'abord comme une stratégie de marketing relationnel (Zablah et al., 2004). Il est défini comme un moyen de développer l'engagement d'une entreprise dans des relations durables et lucratives avec ses clients les plus rentables (De Torcy, 2002). Le terme de CRM s'est ensuite généralisé autour des outils technologiques permettant de gérer la relation client. Hillebrand et al.

(2011) définissent les outils de CRM comme « la mesure dans laquelle une entreprise dispose du matériel et des logiciels destinés à la saisie et au stockage des données client, à l'intégration entre les fonctions organisationnelles, ainsi qu'à l'analyse des données client » (p.595). Ces nouveaux outils de CRM renforcent la vente relationnelle en permettant d'améliorer la relation client (Hillebrand et al., 2011). En effet, la technologie soutient la communication entre commercial et client, en informant les commerciaux sur les besoins clients dans le but de proposer des solutions personnalisées (Ahearne et al., 2007; Tanner et al., 2005). Du point de vue du commercial, les outils CRM facilitent la connaissance, le ciblage et l'argumentation du commercial envers ses cibles qui, en somme, résultent en l'augmentation des performances commerciales (Ahearne et al., 2007).

L'information est l'essence même de la technologie du CRM. De ce fait, affiner l'information au niveau du commercial permet la personnalisation de l'offre et une proposition de valeur pertinente de manière à mieux répondre aux besoins des clients. Pour obtenir des informations à jour, les outils de CRM intègrent de plus en plus de données provenant des réseaux sociaux (Choudhury et Harrigan, 2014; Trainor, 2012). Cependant, l'évolution des technologies vers les réseaux sociaux n'a pas simplement amélioré l'information disponible au niveau du commercial, mais également l'information dont dispose le client.

- Les réseaux sociaux : informations accrues au niveau du commercial et du client

Il existe de nombreuses définitions des réseaux sociaux dans la littérature académique (Kaplan et Haenlein, 2010; Safko et Brake, 2012). Les réseaux sociaux sont « un groupe d'applications sur internet qui se construit sur des fondations idéologiques et technologiques du web 2.0 et qui permet la création et l'échange de contenu généré par l'utilisateur (*User Generated Content*) » (Kaplan et Haenlein, 2010, p.61). Ils sont considérés comme un facilitateur de conversations (Safko et Brake, 2012), qui peuvent être utilisés à des fins plus larges pour : « créer et partager du contenu, communiquer avec les autres et construire une relation » (Hennig-Thurau et al., 2010, p.312). Dans une perspective marketing, les réseaux sociaux se définissent comme « un écosystème centré sur la technologie dans lequel se produit un ensemble varié et

complexe de comportements, d'interactions et d'échanges impliquant divers acteurs interconnectés (individus et entreprises, organisations et institutions) » (Appel et al., 2020, p.80). Dans une perspective de vente, les réseaux sociaux sont définis comme « la composante technologique des fonctions de communication, de transaction et de création de relations d'une entreprise qui exploite le réseau de clients et de prospects pour promouvoir la cocréation de valeur » (Andzulis et al., 2012, p.308).

Les réseaux sociaux offrent un certain nombre de fonctionnalités, ils permettent de révéler l'identité de l'utilisateur ; de connaître la position sociale d'autrui à travers la réputation ; d'indiquer la présence et la disponibilité de l'utilisateur ; de recevoir, d'échanger et de distribuer du contenu ; de favoriser les rapports et les relations entre les utilisateurs ; d'entamer des conversations ; de former des communautés à travers des groupes en ligne (Kietzmann et al., 2011). Il existe de nombreux réseaux sociaux et une multitude de classifications. Les différentes catégories sont distinguées par leurs utilisations : blog, microblog, partage de photos, partage de vidéos, streaming en direct, réseaux sociaux et professionnels, conférences en ligne/webinaires, référencement social, communauté web modérée, communauté web non modérée, partage ou stockage de présentations (Moore et al., 2015).

Dans notre thèse, nous limitons notre étude aux réseaux sociaux professionnels utilisés par les commerciaux BtoB dans un objectif de collecte ou de partage de contenu et d'interactions avec les clients. En particulier, trois plateformes dominent le marché BtoB : LinkedIn, Facebook et Twitter. LinkedIn est une plateforme orientée vers le réseautage professionnel. Le profil de l'utilisateur se présente sous la forme de son curriculum vitae. Facebook est un réseau social plus généraliste ouvert à toutes les thématiques. Twitter se caractérise par le microblogage et ses messages limités à 280 caractères : « Twitter est ce qui se passe et ce dont les gens parlent en ce moment. »⁷. La plateforme la plus utilisée est Facebook, avec 2700 millions d'utilisateurs actifs⁸, quand Twitter et LinkedIn rassemblent respectivement 353 millions et 310 millions d'utilisateurs actifs. En 2016, une étude internationale présente les plateformes utilisées par les entreprises BtoB⁹. On retrouve en tête LinkedIn avec 94 % des entreprises présentes, puis Twitter (87 %) et finalement Facebook (84 %).

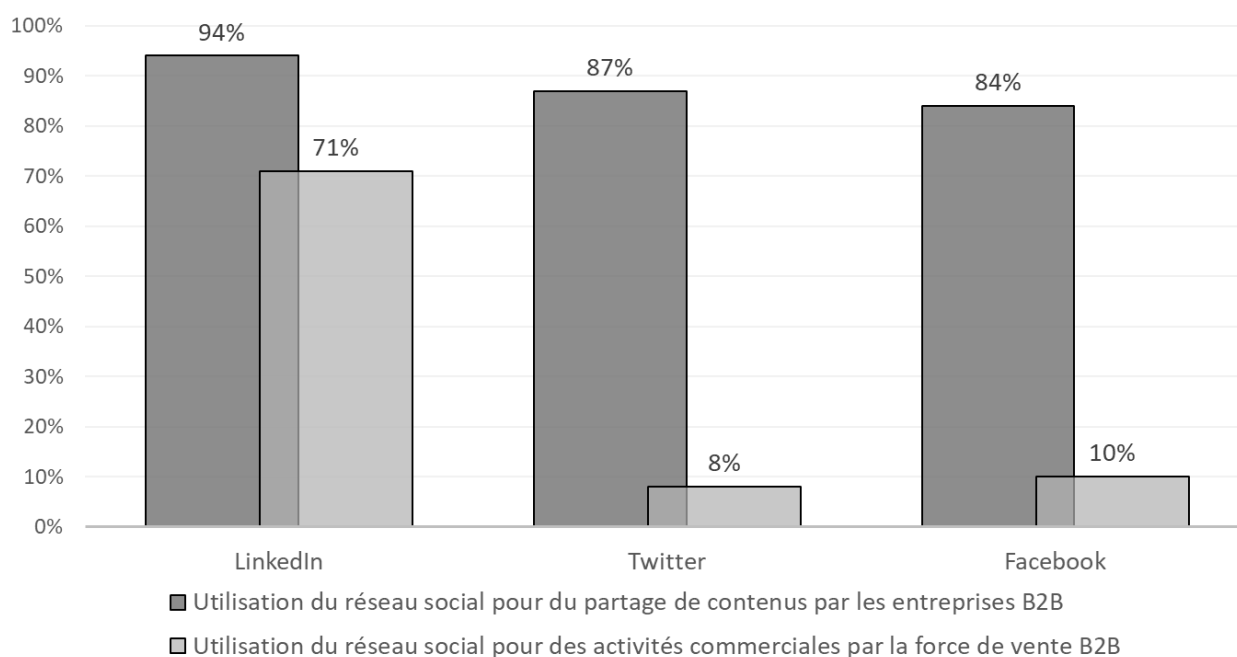
⁷ Source: Site internet de Twitter

⁸ Source: Statista: Most popular social networks worldwide as of January 2021, ranked by number of active users

⁹ Source: BtoB content marketing, 2016 Benchmarks, budgets and trends - North America, Content marketing institute, MarketingProfs, brightcove

Malgré l'utilisation de ces trois plateformes par les entreprises, la fonction commerciale n'y est que peu représentée. En 2019, une étude française menée auprès de professionnels de la vente affirme que 75 % des répondants utilisent principalement LinkedIn, dans le cadre de leur fonction commerciale¹⁰. La figure I-1 compare les utilisations des réseaux sociaux par les entreprises BtoB et par la force de vente BtoB. On observe la nette domination de LinkedIn, plateforme de prédilection pour les commerciaux et décideurs commerciaux BtoB ce qui justifie que ce soit la plateforme étudiée dans notre thèse.

Figure I-1. Comparaison de l'utilisation des plateformes LinkedIn, Twitter, Facebook par les entreprises BtoB et la force de vente BtoB.



Sources des données : Baromètre du social selling, édition 2019 et BtoB content marketing, 2016 Benchmarks, budgets and trends - North America

Les réseaux sociaux offrent une multitude d'opportunités aux commerciaux, mais représentent également de nouveaux challenges pour la fonction commerciale. En ce qui concerne la connectivité, le client attend de la part du commercial une disponibilité quasi permanente et une forte réactivité (Marshall et al., 2012). La quantité accrue

¹⁰ Source : Baromètre du social selling, édition 2019

d'informations sur les réseaux sociaux implique, du point de vue du commercial, la nécessité de savoir gérer et trier ces informations pour en tirer profit. Pour les entreprises, il s'agit de proposer et de maîtriser de nouveaux outils permettant « l'apprentissage automatique » ou l'analyse prédictive (Meire et al., 2017). De plus, les clients sont à leur tour détenteurs de nombreuses informations sur le marché grâce aux réseaux sociaux (Giamanco et Gregoire, 2012). Les réseaux sociaux leur permettent, par exemple, de découvrir de nouveaux produits et services : 27 % des dirigeants BtoB affirment avoir découvert un service ou produits qu'ils ne connaissaient pas grâce aux réseaux sociaux¹¹. Ce pouvoir de comparaison entre différentes offres ainsi que l'opportunité de changer de fournisseur augmentent le spectre de possibilité pour les clients. Ils sollicitent alors moins le vendeur pour obtenir des informations concernant les produits et services puisqu'ils ont accès à ces informations en ligne. 34 % des dirigeants BtoB déclarent s'être renseignés sur un produit ou service qui leur est familier au travers des réseaux sociaux¹¹ et 82 % des acheteurs BtoB affirment que le contenu des réseaux sociaux impacte leurs décisions d'achat (Minsky et Quesenberry, 2016). La réduction de l'asymétrie d'informations entre client et commercial explique l'arrivée tardive du commercial dans le processus d'achat, ce qui limite les interactions entre acheteurs et commerciaux. Le revirement de la vente vers une orientation plus relationnelle et l'intégration des nouvelles technologies changent profondément la fonction commerciale (Moncrief et al., 2015), ce que nous étudierons en examinant leurs pratiques de *social selling*.

¹¹ Source : Baromètre du social selling, édition 2020

2. Le *social selling*

L'avancée du *social selling* se fait tantôt par des recherches académiques, tantôt par des expérimentations terrain dans les organisations. De ce fait, il nous a semblé primordial de démarrer par une présentation de la popularité managériale du terme. Par la suite, nous menons une revue de littérature exhaustive sur le concept de *social selling*.

2.1. Popularité managériale

Deux termes sont apparus désignant l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux : le *social selling* et le social CRM. Le terme de *social selling* est plus général et englobe la totalité des activités commerciales s'appuyant sur les réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2012; Ancillai et al., 2019). Le *social CRM* consiste en l'intégration des réseaux sociaux à l'outil de gestion de la relation client (Choudhury et Harrigan, 2014). Cette extension de l'outil CRM ajoute de nouvelles fonctionnalités et ressources qui facilitent l'interaction entre les clients et les organisations (Greenberg, 2010). La Figure I-2 présente l'évolution des requêtes effectuées sur ces deux termes dans le moteur de recherche Google Trends, avec un périmètre international. Nous observons un déclin du terme *social CRM* au profit du terme *social selling* de 2004 à nos jours. L'intérêt pour le *social selling* est croissant depuis le début des années 2010 où les réseaux sociaux apparaissent comme un atout pour la force de vente.

Figure I-2. Recherche Google sur les termes de « social selling » et de « social CRM » de 2004 à 2020.



De nombreux acteurs se sont positionnés pour définir le terme de *social selling* et en tirer bénéfice. LinkedIn définit le *social selling* comme le fait de « tirer parti de votre réseau pour trouver les bons prospects, construire des relations de confiance, et finalement, atteindre vos objectifs de vente »¹². La plateforme propose notamment des outils payants adaptés au *social selling*, par exemple l'outil LinkedIn Sales Navigator. De nombreux ouvrages d'experts traitent du *social selling*, (exemple, l'ouvrage de Sophie Attia – le *social selling*) ainsi que des blogs, sites web et articles de consultants sur les réseaux sociaux. Chacun définit le *social selling* à sa façon, s'approprie les meilleures pratiques et conseille les praticiens. Par exemple, Michael Aguilar, « gourou de la vente » avec plus de 100 000 abonnés LinkedIn, écrit dans un article LinkedIn : « Le *Social selling* n'est qu'un outil de plus dans la boîte à outils du commercial : il permet d'informer les prospects, assurer une présence sur la toile pendant le parcours d'achat du client, créer un lien entre une marque, un produit ou un service et ses clients » (Article LinkedIn 26 mai 2016). Cet engouement donne lieu à des conférences, forums et moments d'échanges entre professionnels sur les bonnes pratiques du *social selling*. Par exemple, le *Social selling* Forum rencontre un

¹² Source : Site internet de LinkedIn (<https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/what-is-social-selling>)

franc succès avec 55 éditions depuis 2015 dans différentes villes de France et à l'international. Son fondateur propose également une définition du *social selling* : « l'art et la manière d'utiliser les réseaux sociaux pour (se) vendre » Loïc Simon, fondateur du *Social selling* Forum. Intuiti, une agence de marketing digitale, en collaboration avec La Poste Solution Business, se sont penchées ensemble sur l'utilisation des réseaux sociaux par les décideurs BtoB. Ils ont mené trois études de 2018 à 2020 qu'ils ont intitulé « baromètre du *social selling* ». Les baromètres du *social selling* illustrent les chiffres clés sur le *social selling* en France. On apprend ainsi qu'en 2020, 85 % des décideurs BtoB utilisent LinkedIn dans le cadre de leur activité professionnelle. On retrouve une statistique semblable aux États-Unis où 84% des commerciaux affirment être actifs sur LinkedIn¹³. Cette tendance semble se poursuivre à l'avenir avec 76 % des décideurs qui considèrent que l'impact des réseaux sociaux sur l'acte d'achat BtoB continuera de progresser¹⁴. Bien plus qu'un terme à la mode, les réseaux sociaux se dessinent comme un atout indéniable pour améliorer la performance commerciale. En effet, les commerciaux actifs sur les réseaux sociaux tendent à être plus performants que ceux qui n'adoptent pas les outils digitaux. Ils utilisent notamment les réseaux sociaux à des fins d'intelligence marketing et mènent des pratiques de réseautage client sur les réseaux sociaux¹⁵.

¹³ Source: LinkedIn State of Sales, US edition

¹⁴ Source : Baromètre du social selling, édition 2020

¹⁵ Source : LinkedIn State of Sales, EU edition

2.2. Revue de la littérature sur le *social selling*

- Les définitions et conceptualisations du *social selling*

La littérature académique s'est penchée sur l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux BtoB en utilisant le terme de *social selling* dès l'année 2012. Le tableau I-2 illustre les différentes définitions présentes dans la littérature académique. Le *social selling* est « une ère nouvelle » où les commerciaux utilisent les réseaux sociaux dans leur entreprise (Agnihotri et al., 2012) ou encore une révolution de la vente (Marshall et al., 2012). L'utilisation des réseaux sociaux repose notamment sur l'optimisation de la connaissance et sur la relation client (Trainor, 2012). Par la suite, Ancillai et al. (2019) conceptualisent le terme de *social selling* en menant une revue de littérature systémique sur la thématique ainsi que des entretiens avec des professionnels du *social selling* (directeurs, responsables commerciaux/marketing, consultants) : par cela, ils soulignent l'importance des outils sociaux et numériques pour atteindre les cibles commerciales au moment le plus approprié de leur parcours d'achat.

Tableau I-2. Définition du social selling et de l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux.

Concept de la littérature	Définition	Auteurs et année
<i>Social selling</i>		
<i>Social selling</i>	« Une approche de vente qui exploite les canaux sociaux et numériques pour (1) comprendre, (2) se connecter avec, et (3) engager les influenceurs, les prospects et les clients existants aux points de contact pertinents du parcours d'achat des clients pour établir de précieuses relations commerciales. »(p.294)	Ancillai et al., (2019)
<i>Social selling</i>	« Une ère nouvelle dans laquelle la vente professionnelle repose sur la force des réseaux sociaux au sein d'une entreprise. » (p.341)	Agnihotri et al., (2012)
<i>Social selling capability</i>	« La capacité à utiliser les connaissances clients et le réseau de relations clients pour naviguer	Trainor, (2012)

efficacement dans le cycle de vente de l'entreprise. »
(P. 324)

Utilisation des réseaux sociaux

<i>Salesperson social media use</i>	« La mesure dans laquelle les commerciaux utilisent les réseaux sociaux. » (adoption et temps investi) (p.2)	Bill et al., (2020)
<i>Social Media technology use</i>	« L'utilisation et l'intégration de la technologie des réseaux sociaux par un commercial pour effectuer son travail. » (p.57)	Ogilvie et al., (2018)
<i>Salespeople use of social media</i>	« Toute technologie améliorant l'interaction sociale qui peut être déployée par des professionnels de la vente pour générer du contenu (par exemple, blogs, microblogs, wikis) et développer des réseaux (par exemple, réseaux sociaux, communautés en ligne). » (p.334)	Agnihotri et al., (2012)

- Les mesures de l'utilisation des réseaux sociaux

Certains articles traitent de la problématique du *social selling* sans mentionner le terme, ils parlent alors de l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux BtoB (Bill et al., 2020; Ogilvie et al., 2018). L'identification des échelles employées pour déterminer le *social selling* permet alors d'appréhender plus profondément le concept. Les articles quantitatifs s'appuient sur des échelles adaptées de la littérature sur la technologie afin de mesurer l'utilisation des réseaux sociaux. C'est le cas de l'échelle utilisée par Agnihotri et al., (2016) puis mobilisée par de nombreux articles sur le *social selling* (Agnihotri, Gabler, et al., 2017; Itani et al., 2017, 2020) qui est adapté de l'utilisation de la technologie dans l'article de Agnihotri et al., (2009). De même l'utilisation des réseaux sociaux similairement à l'étude d'autres technologies est mesurée par son intensité et sa fréquence (Ogilvie et al., 2018), par son adoption (Bill et al., 2020), et par l'investissement de temps nécessaire (Bill et al., 2020; Guenzi et Nijssen, 2020). Pour avoir une lecture plus fine et se concentrer sur les réseaux sociaux, des auteurs ont développé des échelles de mesure de l'utilisation des réseaux sociaux professionnels (Rapp et al., 2013; Rodriguez et al., 2012).

Tableau I-3. Les construits et les échelles de l'utilisation des réseaux sociaux.

Les construits et leurs échelles	Auteurs de l'échelle	Échelle adaptée de
<i>Adaptation d'échelles de la littérature sur la technologie</i>		
<p><i>Utilisation des réseaux sociaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • J'utilise les réseaux sociaux au maximum de leur potentiel pour soutenir mon propre travail • J'utilise toutes les capacités des réseaux sociaux de la meilleure façon pour m'aider dans mon travail • Mon utilisation des réseaux sociaux est plutôt bien intégrée dans ma routine de travail 	<p>Agnihotri et al., (2016) puis utilisée par Agnihotri, Trainor, et al., (2017); Itani et al., (2017, 2020)</p>	<p>Jones et al., (2002) ; Agnihotri et al., (2009)</p>
<p><i>Utilisation de la technologie des réseaux sociaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensité d'utilisation des réseaux sociaux : <p>Les répondants indiquent quels réseaux sociaux ils utilisent parmi plusieurs propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fréquence d'utilisation des réseaux sociaux/ Moyenne de temps passé à utiliser les réseaux sociaux 	<p>Guenzi et Nijssen, (2020); Ogilvie et al., (2018); Trainor et al., (2014)</p>	<p>Ahearne et al., (2008); Jayachandran et al., (2005); Jelinek et al., (2006); Moore et al., (2015)</p>
<p><i>Utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux</i></p> <p>Adoption : •Les réseaux sociaux sont bien adaptés pour interagir avec les clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mon attitude envers les réseaux sociaux est très positive. •Les réseaux sociaux sont très importants pour une gestion efficace de la relation client. •L'utilisation des réseaux sociaux pour interagir avec les clients présente de nombreux avantages. <p>Étendue d'utilisation :•J'utilise très largement les réseaux professionnels pour interagir avec les clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> •J'utilise beaucoup les réseaux personnels pour interagir avec les clients. •J'utilise beaucoup de forums et de blogs professionnels pour interagir avec les clients. <p>Investissement en temps : •Combien de temps passez-vous en moyenne, par semaine, sur les réseaux sociaux (pour votre travail)? (En heures)</p>	<p>Bill et al., (2020)</p>	<p>Adoption : Homburg et al., (2010)</p> <p>Étendue d'utilisation : développement de l'échelle par Bill et al., (2020)</p>

Développement d'échelles

Utilisation des réseaux sociaux

- Notre utilisation des réseaux sociaux a considérablement augmenté en tant qu'un outil d'identification de nouvelles opportunités commerciales.
- Notre utilisation des réseaux sociaux a considérablement augmenté en tant qu'un outil d'identification des décideurs.
- L'utilisation des réseaux sociaux à des fins commerciales est encouragée dans notre organisation

Rodriguez et al., (2012)
puis utilisée par Inyang, (2019); Rodriguez et al., (2016)

Développement d'échelle par Rodriguez et al., (2012)

Utilisation des réseaux sociaux (niveau fournisseur)

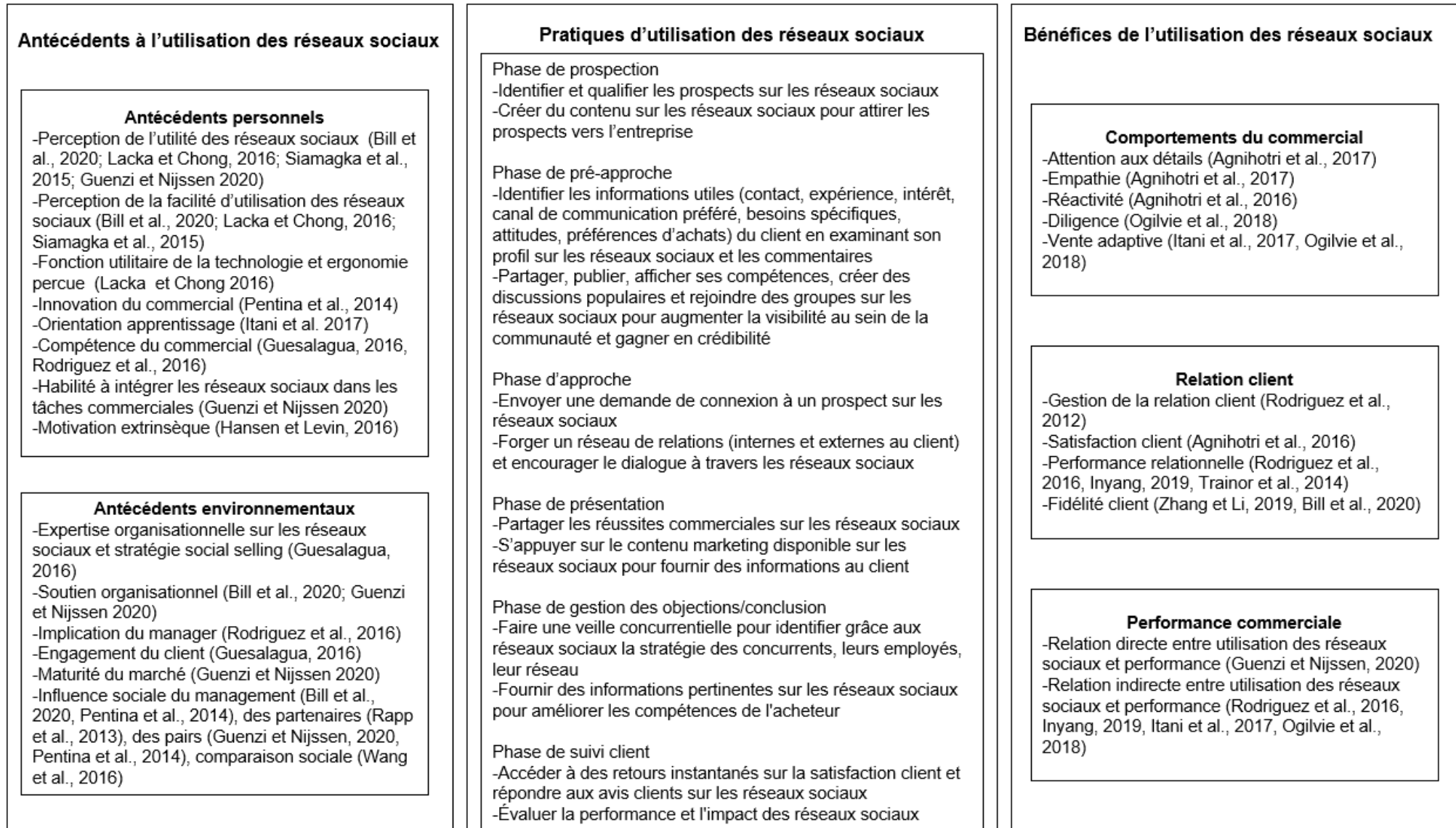
- Ma relation avec mes comptes clients est renforcée par les réseaux sociaux.
- J'améliore mes relations clients via les réseaux sociaux.
- Je fournis à mes clients des informations sur les promotions et les nouveaux produits en utilisant les réseaux sociaux.
- J'utilise les réseaux sociaux pour fournir à mes clients des informations sur les événements et les tendances du sport.
- J'utilise les réseaux sociaux pour surveiller les performances et la visibilité des événements.
- Je suis ami avec plusieurs de mes comptes clients sur mes comptes personnels sur les réseaux sociaux.
- J'utilise les réseaux sociaux pour surveiller les concurrents.
- Je participe à des promotions en coopération avec des fournisseurs sur les réseaux sociaux.
- Je travaille avec des acheteurs qui soutiennent les promotions sur les réseaux sociaux.
- Nos clients utilisent les réseaux sociaux pour voir nos promotions et promotions en cours.
- Je compare ma relation avec mes comptes à d'autres relations qu'ils entretiennent avec d'autres comptes en ligne.
- J'utilise les réseaux sociaux pour me tenir au courant des événements et des tendances du sport.
- Je suis très consciencieux de ce qui est publié sur mes comptes sur les réseaux sociaux.

Rapp et al., (2013)
puis utilisée par Zhang et Li, (2019)

Développement d'échelle à 3 niveaux (client, grossiste, fournisseur) par Rapp et al., (2013)

À la suite de notre définition du *social selling* et de la synthèse des mesures de l'utilisation des réseaux sociaux, nous présentons la structure de notre revue de littérature. Celle-ci se décompose en trois parties que nous synthétisons dans la figure I-3. Nous présenterons dans un premier temps les antécédents à l'utilisation des réseaux sociaux. Ensuite, nous développerons les pratiques menées par les commerciaux sur les réseaux sociaux. Enfin, nous exposerons les bénéfices de l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux. Pour conclure, nous proposerons une synthèse globale des articles sur lesquels repose cette revue de littérature ainsi qu'une analyse de l'orientation méthodologique et théorique de la littérature sur le *social selling*.

Figure I-3. Synthèse et structure de la revue de littérature de notre thèse



Les auteurs de la catégorie des pratiques sont précisés dans la partie sur l'intégration des réseaux sociaux dans le processus de vente

- Les antécédents à l'utilisation des réseaux sociaux

La littérature sur le *social selling* identifie les antécédents à l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux que nous présentons en deux catégories : (1) les antécédents personnels parmi lesquels la perception, les compétences et la motivation du commercial ; (2) les antécédents environnementaux parmi lesquels le rôle de l'organisation, du management, des clients et des pairs.

Antécédents personnels. Concernant les caractéristiques personnelles du commercial, sa perception des réseaux sociaux est essentielle pour l'adoption et pour l'utilisation de l'outil. En s'appuyant sur le modèle d'acceptation des technologies (Davis, 1989), la perception de l'utilité des réseaux sociaux et la perception de la facilité d'utilisation des réseaux sociaux sont notamment étudiées comme antécédent de l'utilisation des réseaux sociaux (Bill et al., 2020; Lacka et Chong, 2016; Siamagka et al., 2015). La perception de l'utilité (*perceived usefulness*) est définie comme la perception de l'individu que l'utilisation d'une nouvelle technologie va améliorer ses performances (Davis, 1989). La perception de la facilité d'utilisation (*perceived ease of use*) consiste en la perception que la nouvelle technologie peut être utilisée sans investir d'effort (Davis, 1989). La perception de la facilité d'utilisation ainsi que la perception de l'utilité des réseaux sociaux par les commerciaux augmentent leur utilisation (Bill et al., 2020; Guenzi et Nijssen, 2020). Lacka et al. (2016) valident également que la perception de l'utilité des réseaux sociaux augmente l'intention d'utiliser les réseaux sociaux. Ils identifient d'autres facteurs d'adoption des réseaux sociaux tels que la fonction utilitaire (*utility*) de la technologie qui identifie les fonctionnalités qui permettent de réaliser les tâches nécessaires (Nielsen et Landauer, 1993). D'autre part, ils développent le construit d'ergonomie perçue (*perceived usability*) qui se traduit dans leur étude comme la capacité perçue des utilisateurs des réseaux sociaux à atteindre les objectifs grâce à ces outils (Lacka et Chong, 2016). Cependant, la littérature n'est pas unanime sur le sujet, Pentina et al., (2014) ne trouvent pas de lien entre la perception d'utilité des réseaux sociaux et la facilité d'utilisation et leur impact sur l'adoption des réseaux sociaux par les commerciaux et les managers. Ils identifient plus précisément l'innovation du commercial (*personal innovativeness*), c'est-à-dire « la prédisposition émotionnelle, cognitive et conative à l'adoption de nouvelles technologies »(p.150), comme un facteur d'adoption des

réseaux sociaux dans deux contextes géographiques différents (États-Unis et Australie). Les perceptions des commerciaux concernant l'utilisation des réseaux sociaux ne seraient donc pas suffisantes pour expliquer l'adoption des réseaux sociaux. En effet, Itani et al. (2017) démontrent que c'est l'interaction entre la perception de l'utilité avec l'orientation apprentissage du commercial qui permet une utilisation des réseaux sociaux.

Au-delà de la perception des réseaux sociaux du commercial, ses compétences représentent également des antécédents au *social selling*, par exemple, le savoir du commercial, son habilité à mobiliser les ressources nécessaires et sa communication interpersonnelle. Des commerciaux compétents vont être plus à même d'utiliser les réseaux sociaux (Guesalaga, 2016; Rodriguez et al., 2016). Bien que la familiarité (*individual commitment*) des commerciaux avec les réseaux sociaux n'impacte pas directement l'utilisation, la mesure où le commercial s'engage activement dans les réseaux sociaux a pour sa part un impact sur l'utilisation des réseaux sociaux en vente (Guesalaga, 2016). Guenzi et Nijssen (2020) précisent notamment que c'est l'habilité des commerciaux à intégrer les réseaux sociaux dans les tâches quotidiennes qui impacte positivement leur utilisation. La motivation extrinsèque du commercial allié à l'apathie augmente également l'intention d'utiliser les réseaux sociaux (Hansen et Levin, 2016).

Antécédents environnementaux. Bien que les caractéristiques personnelles aient un effet sur l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux, l'organisation peut également influencer l'utilisation des réseaux sociaux auprès de sa force de vente. L'expertise organisationnelle des réseaux sociaux (*organisational competence*), la connaissance des ressources nécessaires à l'intégration des réseaux sociaux et la mise en place d'une stratégie de *social selling* (*organisational commitment*) impactent l'utilisation des réseaux sociaux par la force de vente (Guesalaga, 2016). Les commerciaux sont plus enclins à utiliser les réseaux sociaux lorsqu'ils perçoivent du support et de la formation de la part de leur organisation (Bill et al., 2020) ou de leur management (Rodriguez et al., 2016). Le support organisationnel impacterait l'utilisation des réseaux sociaux en permettant au commercial de mieux intégrer les réseaux sociaux dans ses pratiques de vente (Guenzi et Nijssen, 2020).

De plus, l'utilisation des réseaux sociaux n'est efficace que si d'autres acteurs sont présents et utilisent eux aussi les réseaux sociaux. Par exemple, un commercial

retrouve des informations en ligne sur ses clients à condition que ces derniers soient actifs sur les réseaux sociaux. Guesalagua (2016) démontre que l'engagement des clients sur les réseaux sociaux impacte directement l'utilisation des réseaux sociaux par le commercial. Les commerciaux auraient par conséquent tendance à davantage utiliser les réseaux sociaux s'ils perçoivent le marché dans lequel ils opèrent comme « prêt » et mûr pour son utilisation (Guenzi et Nijssen, 2020). Le réseau d'affaires du commercial influence l'utilisation des réseaux sociaux de ce dernier de différentes façons. Rapp et al. (2013) mentionnent l'effet de contagion de l'utilisation des réseaux sociaux sur la chaîne d'approvisionnement entre le fournisseur, le grossiste et le client par le biais de l'influence sociale. L'influence sociale sur le commercial peut venir de l'utilisation des réseaux sociaux par son management (Bill et al., 2020; Pentina et al., 2014), mais également par l'utilisation des réseaux sociaux par les pairs (Guenzi et Nijssen, 2020; Pentina et al., 2014). Celle-ci peut notamment s'expliquer par la comparaison sociale ainsi que par une recherche d'identité sociale du commercial (Wang et al., 2016).

Les articles récents sur le *social selling* tentent d'intégrer à la fois des antécédents personnels, organisationnels et d'influence sociale et d'attester de l'interaction entre ces éléments (Bill et al., 2020; Guenzi et Nijssen, 2020).

- L'intégration des réseaux sociaux dans le processus de vente du commercial

L'émergence des réseaux sociaux oblige les commerciaux à optimiser leurs pratiques à l'ère de la relation client et de la gestion des nombreux canaux d'information et de communication (Anderson et al., 2008). S'intéressant aux pratiques commerciales, l'article d'Andzulis et al. (2012) est le premier à conceptualiser l'intégration des réseaux sociaux dans le processus de vente. Les auteurs présentent l'utilisation des réseaux sociaux lors des six étapes de vente et formule des exemples d'applications que nous détaillons pour chaque étape. Les réseaux sociaux permettent (1) de comprendre le client (par exemple, en participant à des groupes LinkedIn, ou en surveillant les commentaires en ligne) ; (2) d'approcher le client (par exemple, en postant des vidéos sur Facebook, ou en diffusant des microbillets à propos de conférences sur Twitter) ; (3) de découvrir les besoins du client (par exemple, en générant des publications qui instaurent le débat, ou mener des sondages sur Facebook pour avoir des avis sur des

changements produits) ; (4) de présenter le produit ou service (par exemple, en partageant les succès sur Facebook ou en proposant des vidéos d'informations sur YouTube) ; (5) de clore la vente (par exemple, en utilisant Facebook ou Twitter pour attirer les clients vers des canaux de vente directe, ou des articles de blog pour répondre aux objections de clients insatisfaits) ; (6) de faire un suivi après-vente (par exemple, en suivant les clients sur Twitter, ou l'utilisation de LinkedIn ou Facebook pour demander des références).

Les auteurs ne font cependant pas de distinction entre BtoB et BtoC, ainsi certains exemples ne reflètent pas les réseaux sociaux utilisés ni les pratiques menées en BtoB. D'autres articles ont suivi illustrant l'une ou l'autre pratique menée par les commerciaux avec l'aide des réseaux sociaux. Ces pratiques de *social selling* peuvent être effectuées à chaque étape du processus de vente comme illustré par le tableau I-4.

Premièrement, un élément primordial dans la vente BtoB est la prospection. Les réseaux sociaux sont un outil efficace pour rechercher de nouveaux prospects et identifier des prospects en utilisant les mégadonnées disponibles en ligne et en créant du contenu pour attirer des prospects (Agnihotri et al., 2012; Moncrief et al., 2015). Ensuite, comme identifiés précédemment par Andzulis et al. (2012), les commerciaux enrichissent leurs connaissances sur les clients avec des informations en ligne, ils collectent des informations précises pour comprendre les besoins spécifiques des clients et les structures organisationnelles des clients (Lacoste, 2016; Moncrief et al., 2015). Ils améliorent également leur propre empreinte numérique pour accroître leur crédibilité et leur visibilité grâce à un fort profil sur les réseaux sociaux, des interactions avec leurs clients et des commentaires ciblés (Agnihotri et al., 2012; Lacoste, 2016; Wang et al., 2016). Les commerciaux entretiennent la relation en abordant le client sur les réseaux sociaux et identifient et créent des réseaux pour favoriser la discussion (Agnihotri et al., 2012; Lacoste, 2016). Pour commercialiser le produit, au-delà de la présentation, les commerciaux peuvent s'appuyer sur des histoires de réussite et du contenu marketing qu'ils peuvent partager sur les réseaux sociaux (Andzulis et al., 2012). Une fois que le client potentiel est au courant du produit ou du service fourni, les commerciaux résolvent les problèmes et objections restants avec une solide connaissance du marché et une intelligence concurrentielle qu'ils forgent grâce à l'analyse des réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2012; Itani et al., 2017) et grâce à un échange constant avec le client en ligne, ils peuvent apporter une valeur ajoutée au

client. Enfin, les commerciaux utilisent des pratiques de *social selling* telles que les commentaires, les j'aime, l'interaction et la réactivité rapide sur les réseaux sociaux pour maintenir une relation client solide (Agnihotri et al., 2016; Moore et al., 2013).

Tableau I-4. L'intégration des réseaux sociaux dans le processus de vente.

Processus de vente	Pratiques de vente sans l'utilisation des réseaux sociaux	Pratiques de vente avec l'utilisation des réseaux sociaux
Prospection	<ul style="list-style-type: none"> -Entrer en contact avec les prospects par télémarketing et emails -Assister à des salons et événements spéciaux 	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier et qualifier les prospects sur les réseaux sociaux -Créer du contenu sur les réseaux sociaux pour attirer les prospects vers l'entreprise
Pré-approche client	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier les décisionnaires -Rechercher des informations sur le logiciel de gestion de la relation client ainsi que dans la presse -Mettre à jour le logiciel de gestion de la relation client et autres bases de données 	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier les besoins spécifiques du client en examinant son profil sur les réseaux sociaux -Identifier les informations « amont » sur les réseaux sociaux : contacts, expérience, intérêt du client -Identifier le canal de communication préféré du client en analysant les indications des réseaux sociaux -Suivi des commentaires sur les réseaux sociaux pour comprendre les attitudes et les préférences d'achat -Créer des discussions populaires et rejoindre des groupes sur les réseaux sociaux pour augmenter la visibilité au sein de la communauté -Afficher ses compétences, recommandations et références sur les réseaux sociaux -Partager et publier sur les réseaux sociaux pour plus de crédibilité
Approche client	<ul style="list-style-type: none"> -Prendre rendez-vous par téléphone ou par email 	<ul style="list-style-type: none"> -Envoyer une demande de connexion à un prospect sur les réseaux sociaux -Identifier et forger un réseau de relations (internes et externes au client) à travers les réseaux sociaux -Encourager le dialogue avec les clients en diffusant des informations via le contenu des réseaux sociaux
Présentation du produit/service	<ul style="list-style-type: none"> -Faire des présentations de vente en face à face 	<ul style="list-style-type: none"> -Partager les réussites commerciales sur les réseaux sociaux -S'appuyer sur le contenu marketing disponible sur les réseaux sociaux pour fournir des informations au client -Contact permanent avec le client par l'interaction des réseaux sociaux
Gestion des objections et conclusi	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier les concurrents présents sur l'affaire -Faire le suivi des commandes clients 	<ul style="list-style-type: none"> -Faire une veille concurrentielle pour identifier grâce aux réseaux sociaux la stratégie des concurrents, leurs employés, leur réseau -Fournir des informations pertinentes sur les réseaux sociaux pour améliorer les compétences de l'acheteur

on de la vente		
Suivi client	-Recevoir un feedback client lors du prochain contact commercial -Déjeuner avec les clients -Écrire des messages de remerciements	-Accéder à des retours instantanés sur la satisfaction client sur les réseaux sociaux -Évaluer la performance et l'impact des réseaux sociaux -Écouter et répondre aux avis des clients sur les réseaux sociaux en faisant preuve d'empathie

Sources : Agnihotri et al. (2012) ; Moncrief et al. (2015) ; Lacoste (2016) ; Andzulis et al. (2012) ; Wang et al. (2016) ; Itani et al. (2017) ; Agnihotri et al. (2017) ; Rapp et Panagopoulos (2012)

- Les bénéfices de l'utilisation des réseaux sociaux

Nous identifions trois catégories de bénéfices pour le commercial (1) des bénéfices pour le comportement du commercial (2) des bénéfices pour la relation client (3) des bénéfices pour la performance commerciale.

Agnihotri et al. (2012) proposent que les réseaux sociaux permettent aux commerciaux de partager des informations avec le client, mais également de proposer un meilleur service client et de générer de la confiance. Par la suite, Agnihotri et al. (2017) démontrent que les réseaux sociaux ont un effet positif sur l'attention aux détails (*inducement*), plus précisément cela consiste en la collecte d'informations privées sur le client (comme son éducation, sa famille ou les dates d'anniversaire) pour créer une relation de proximité (Ahearne, Jelinek, et al., 2007). De plus, les réseaux sociaux améliorent l'empathie du commercial, c'est-à-dire la démonstration de l'intérêt et de la préoccupation du commercial pour son client, ainsi que le fair-play du commercial, c'est-à-dire sa tolérance des comportements non idéaux sans démontrer de négativité (Agnihotri, Trainor, et al., 2017). Les réseaux sociaux permettent également une meilleure réactivité de la part du commercial (Agnihotri et al., 2016) et l'amélioration de la diligence du commercial, c'est à dire le suivi client avant et après la vente (Ogilvie et al., 2018). Finalement, le commercial au travers des réseaux sociaux prend mieux en compte les besoins du client et mène une vente adaptative (Itani et al., 2017; Ogilvie et al., 2018).

Ces comportements favorisent la relation entre le client et le commercial. La littérature s'est notamment intéressée au lien entre utilisation des réseaux sociaux et relation client. Les réseaux sociaux permettent d'améliorer la gestion de la relation client, par

des activités qui bénéficient à la fois au commercial et au client (Rodriguez et al., 2012) et améliorent la satisfaction client (Agnihotri et al., 2016). D'autres auteurs ont démontré l'impact positif du *social selling* sur la performance relationnelle entre le commercial et le client (Inyang, 2019; Rodriguez et al., 2016; Trainor et al., 2014). Par la suite, des études ont démontré que l'utilisation des réseaux sociaux permettait d'améliorer la fidélité client à travers la confiance du commercial (Zhang et Li, 2019). Cependant, l'utilisation des réseaux sociaux n'impacterait la fidélité client que dans certaines conditions. Les réseaux sociaux auraient un impact positif sur la fidélité client lorsque le client est important et que l'unité de prise de décision chez le client est composée de peu de personnes. Par contre, les réseaux sociaux auraient un impact négatif sur la fidélité client lorsque les clients sont considérés comme non stratégiques et que l'unité de prise de décision est composée d'un grand nombre de personnes (Bill et al., 2020).

L'utilisation des réseaux sociaux a été dès 2012 conceptualisée comme un antécédent à la performance commerciale (Trainor, 2012). Par la suite, des articles ont confirmé le lien positif direct entre l'utilisation des réseaux sociaux par le commercial et sa performance (Guenzi et Nijssen, 2020). Bien qu'une relation directe ait été identifiée, celle-ci est démentie par certains articles qui considèrent plutôt une amélioration indirecte de la performance à travers le rôle médiateur de la performance relationnelle (Rodriguez et al., 2016), de l'implémentation d'une stratégie de vente (Inyang, 2019), de l'adaptabilité du commercial (Itani et al., 2017), ou des comportements de service du commercial (Ogilvie et al., 2018).

- Synthèse de la littérature sur le *social selling*

Nous exposons par la suite les différents articles ayant traité du sujet de l'intégration des réseaux sociaux dans la vente dans le tableau I-5.

Tableau I-5. Tableau de synthèse de la littérature.

Auteurs et année	Cont exte	Théories/concepts mobilisées	Méthodologie	Apport à la littérature
Niveau du commercial				
Agnihotri et al., (2012)	BtoB	Ajustement tâche-technologie (TTF)	Conceptuelle	L'utilisation des réseaux sociaux améliore le partage d'information, la confiance et le service entre le commercial et son client et renforce ainsi la valeur relationnelle perçue des deux parties.
Rodriguez et al., (2012)	BtoB	Théorie de capital social	Questionnaire (N=1699) : commerciaux	Les réseaux sociaux permettent de créer des opportunités, de comprendre le client, ainsi que de gérer et d'améliorer la relation commerciale. L'impact sur la performance commerciale n'est pas significatif.
Andzulis et al., (2012)	BtoB / BtoC	Concept de technologie dans la vente	Conceptuelle	Conceptualise les réseaux sociaux dans la vente. Ouvre la discussion sur l'utilisation, les challenges ainsi que l'implémentation à toutes les étapes du processus de vente.
Marshall et al., (2012)	BtoB	Concept de technologie dans la vente	Focus groups (4 groupes)	Identification des thématiques émergentes avec l'utilisation des réseaux sociaux dans la vente.
Schultz et al., (2012)	BtoB	Concept de réseaux sociaux dans la vente	Questionnaire : commerciaux (N=273)	Étude exploratoire des profils commerciaux BtoB qui utilisent les réseaux sociaux : ils sont utilisés pour l'établissement et le renfort de la relation commerciale, la rétention client et les commerciaux les perçoivent comme des outils améliorant leur réussite.
Rapp et Panagopoulos, (2012)	BtoB / BtoC		Descriptive	Introduction de l'issue spéciale sur les réseaux sociaux dans la vente
Pentina et al., (2014)	BtoB / BtoC	Modèle d'acceptation des technologies (TAM)	Questionnaire : commerciaux/ managers (N=105)	Les antécédents à l'adoption des réseaux sociaux par les commerciaux sont l'influence des concurrents et du management (Australie) et l'innovation personnelle du commercial (États-Unis). L'utilité perçue et la facilité d'utilisation ne sont pas des antécédents significatifs à l'adoption.

Rollins et al., (2014)		Théorie de l'apprentissage social	Netnographie (200 blogs, dont twitter)	Illustre l'apprentissage des commerciaux à travers la lecture et l'écriture de blogs et incite les entreprises à considérer les blogs comme un outil de formation.
Moncrief et al., (2015)	BtoB	Concept de réseaux sociaux dans le management commercial	Conceptuelle	Conceptualisation des changements liés à l'émergence des réseaux sociaux pour le commercial et le manager commercial.
Moore et al., (2015)	BtoB / BtoC	Concept d'orientation relationnelle et réseaux sociaux	Questionnaire (N=395)	Comparaison de l'utilisation des réseaux sociaux en BtoB et BtoC et auprès des managers et commerciaux (fréquence et type de pratique).
Rodriguez et al., (2016)	BtoB	Théorie du management par les ressources	Questionnaire (N=184) : professionnels de la vente dans des structures de plus de 500 commerciaux	La capacité des commerciaux et le support de l'organisation augmentent l'utilisation des réseaux sociaux par la force de vente. C'est en combinant l'utilisation des réseaux sociaux à la capacité organisationnelle à gérer efficacement le processus de vente que l'on observe un impact sur la performance relationnelle et commerciale.
Lacoste, (2016)	BtoB	Théorie ancrée	Entretiens (N=22) : KAM	Crée un modèle d'utilisation des réseaux sociaux pour différents aspects nécessaires aux responsables compte clés : identité, réputation, connexion, rétention, engagement
Niedermeier et al., (2016)	BtoB	Concept de Guangxi	Méthode mixte : Entretiens (3) + Questionnaire (42repondants)	L'importance des réseaux sociaux notamment dans la création d'un Guangxi
Agnihotri et al., (2016)	BtoB	Concept de communication d'information et technologie	Questionnaire : commerciaux (N=111)	L'utilisation des réseaux sociaux favorise la communication d'information permettant la réactivité et la satisfaction client.
Guesalaga, (2016)	BtoB	Théorie de l'interaction sociale	Questionnaire : commerciaux (N=220)	Antécédents à l'utilisation des réseaux sociaux dans l'entreprise dépend des facteurs personnels du commercial (<i>commitment</i>) et organisationnel (<i>competence x commitment</i>) ainsi que l'engagement client dans les réseaux sociaux

Itani et al., (2017)	BtoB	Théorie de l'action raisonnée (TRA)	Questionnaire dyadique (N=120) : commerciaux/ managers	L'attitude du commercial envers les réseaux sociaux combinée à l'orientation apprentissage vont influencer l'utilisation des réseaux sociaux. Cela va directement impacter l'intelligence compétitive et le comportement adaptatif du commercial résultant en performance commerciale.
Agnihotri, Trainor, et al., (2017)	BtoB / BtoC	Ajustement tâche-technologie (TTF)	Questionnaire dyadique (N=162) : commerciaux/ clients	Les réseaux sociaux alliés au CRM améliorent les comportements de service : diligence, empathie et l'esprit sportif.
Ogilvie et al., (2018)	BtoB	Lien technologie-comportement-performance	Étude 1 : Questionnaire (N=375) : commerciaux; Étude 2 : Questionnaire (N=181) : commerciaux dans une entreprise	L'utilisation des réseaux sociaux par la communication d'information produit, la diligence, la connaissance et l'adaptabilité augmentent la performance (relationnelle et commerciale). L'utilisation est plus efficace lorsque les commerciaux sont formés.
Nunan et al., (2018)	BtoB	Approche critique	Conceptuelle	Commentaire sur l'article Agnihotri (2016) et identification des thèmes de recherches futures sur l'impact des réseaux sociaux sur la relation client
Inyang, (2019)	BtoB	Ajustement tâche-technologie (TTF)	Questionnaire (N=162) : commerciaux	L'utilisation des réseaux sociaux par le commercial permet une meilleure implémentation de la stratégie commerciale résultant dans une augmentation des performances relationnelles ainsi que des performances de vente.
Ancillai et al., (2019)	BtoB	Revue de littérature systémique et théorie ancrée	Entretiens (N=34)	Revue de littérature et conceptualisation du terme de <i>social selling</i> .
Bill et al., (2020)	BtoB	Modèles unifiés d'acceptation des technologies (UTAUT)	Questionnaire 3 niveaux : managers (N=38),	Identification des antécédents à l'utilisation des réseaux sociaux pour les commerciaux BtoB et l'impact de cette utilisation sur la fidélisation client.

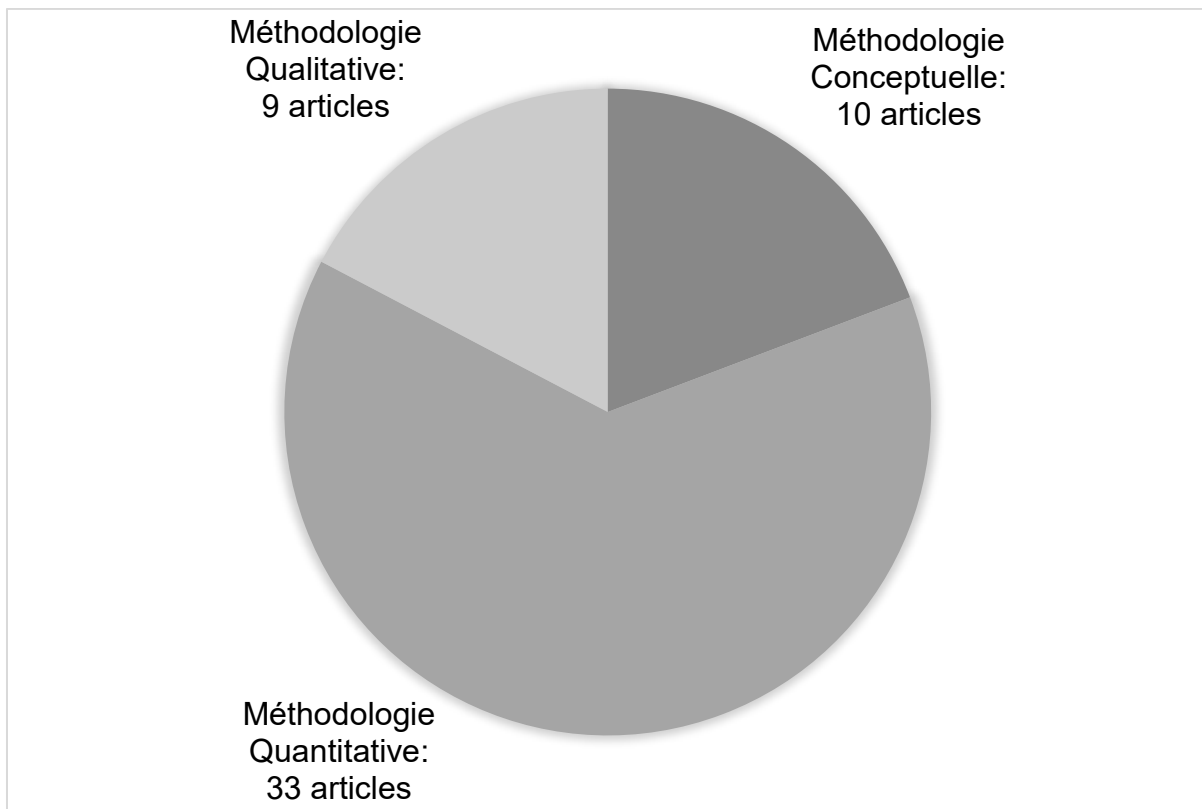
			commerciaux (N=172), clients (N=399)	
Agnihotri, (2020)	BtoB	Concept d'engagement client et réseaux sociaux	Conceptuelle	Proposition de futures recherches sur le lien entre utilisation des réseaux sociaux et impact sur l'engagement client dans un contexte BtoB
Itani et al., (2020)	BtoB	Théorie de l'échange social et ajustement tâche- technologie (TTF)	Questionnaire : commerciaux/client s (N=162 dyades)	Le CRM et les réseaux facilitent tous deux les échanges d'informations entre acheteur-vendeur par des moyens différents
Guenzi et Nijssen, (2020)	BtoB / BtoC	Théorie de Motivations- Opportunités- Aptitudes (MOA)	Questionnaire : commerciaux (N=345)	La perception du commercial de la disponibilité du marché, l'influence des paires et le support organisationnel facilitent l'intégration des réseaux sociaux dans sa fonction. La motivation et l'aptitude du commercial impactent également l'utilisation des réseaux sociaux. L'article confirme l'influence de l'utilisation des réseaux sociaux sur la performance commerciale.
Rodrigues et al., (2020)	BtoB	Concept d'utilisation des réseaux sociaux	Meta-synthèse de la littérature	Les réseaux sociaux s'appuient sur des activités de vente et des activités marketing qui favorisent le processus de vente
Niveau du client				
Keinänen et Kuivalainen, (2015)	BtoB	Concept de marketing sur les réseaux sociaux	Questionnaire : clients (N=82)	Les antécédents à l'utilisation des réseaux sociaux des acheteurs BtoB sont l'importance de l'utilisation personnelle, l'influence des collègues, les caractéristiques personnelles des acheteurs
Zhang et Li, (2019)	BtoB	Concept de confiance	Questionnaire : acheteurs (N=115)	L'article démontre que l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux renforce la confiance des acheteurs sur la capacité, l'intégrité et la bienveillance des commerciaux. L'intégrité et la bienveillance du commercial améliorent la fidélité client. L'utilisation des réseaux sociaux n'affecte pas directement le risque d'achat et seule la bienveillance peut réduire le risque d'achat.
Niveau des employés et marketing				
Quinton et Wilson, (2016)	BtoB / BtoC	La force des liens faibles- Granovetter	Netnographie et entretiens	Identification des tensions dans la littérature et modèle descriptif de l'utilisation des réseaux sociaux pour construire des réseaux/reliions professionnels permettant d'améliorer la performance commerciale.

Y. Wang et al., (2016)	BtoB	Théorie de l'influence sociale	Questionnaire : marketeurs (N=190)	L'identité et la comparaison sociale développent les activités de co-innovation qui améliorent la connaissance de la marque.
Hansen et Levin, (2016)	BtoB / BtoC	Théorie des attentes	Questionnaire : employés (N=210)	Les motivations apathiques, intrinsèques et extrinsèques peuvent coexister et impactent l'intention d'utiliser les réseaux sociaux. Les employés en vente/marketing, plus orientés client, vont davantage utiliser les réseaux sociaux.
Lacka et Chong, (2016)	BtoB	Modèle d'acceptation des technologies (TAM)	Questionnaire : marketeurs (N=181)	La perception de l'utilité et de la facilité d'usage des réseaux sociaux sont les principaux déterminants de l'adoption et de l'utilisation des réseaux sociaux par les marketeurs BtoB
Mannan et Harrigan, (2016)	BtoB / BtoC	Théorie du management par les ressources et théorie de l'équité	Questionnaire : marketeur (N=167)	Changement de la communication entre le marketeur et le client pour une relation plus interactive.
Magno et Cassia, (2019)	BtoB	Théorie de capital social	Questionnaire (N=160 employés)	Analyse le leadership éclairé à travers les réseaux sociaux et les bénéfices sur la relation client
Niveau organisationnel				
Michaelidou et al., (2011)	BtoB	Concept de l'image de marque et des réseaux sociaux	Questionnaire : entreprises (direction générale ou marketing) (N=102)	Identification de l'utilisation des réseaux sociaux, des mesures et freins auprès des PME.
Trainor, (2012)	BtoB / BtoC	Théorie du management par les capacités	Conceptuelle	Modèle conceptuel descriptif permettant de décrire comment l'intégration des réseaux sociaux au CRM permet d'améliorer la performance.
Järvinen et al., (2012)	BtoB	Concept de marketing digital	Questionnaire : entreprises (N=145)	Étude exploratoire de l'utilisation, les mesures et les freins au marketing digital sur les réseaux sociaux. Les entreprises n'exploitent pas les réseaux sociaux au maximum par manque de ressources humaines et qualifications.
Rapp et al., (2013)	BtoB / BtoC	Théorie de contagion	Questionnaire multiniveaux	Démontre l'effet de contagion de l'utilisation des réseaux sociaux auprès des différents niveaux de la chaîne de distribution et l'impact positif sur la performance

Jussila et al., (2014)	BtoB	Concept de réseaux sociaux en BtoB	Questionnaire : entreprises (N=125)	Identification d'un décalage entre le potentiel des réseaux sociaux et leur utilisation effective. Les réseaux sociaux sont encore en phase de "test" dans les entreprises BtoB et sont davantage utilisés en interne.
Trainor et al., (2014)	BtoB / BtoC	Théorie du management par les ressources et théorie du management par les capacités	Questionnaire : top management (N=308)	Les réseaux sociaux vus comme une ressource organisationnelle améliorent les capacités de CRM et ainsi la performance relationnelle.
Swani et al., (2014)	BtoB / BtoC	Théorie de communication sur les réseaux sociaux	Analyse de contenu Twitter (4003 tweets)	Comparaison des stratégies marketing sur twitter de grandes entreprises en BtoB et BtoC
Siamagka et al., (2015)	BtoB	Modèle d'acceptation des technologies (TAM) et théorie du management par les ressources	Méthodologie mixte : Questionnaire (105 répondants) et 9 entretiens	Analyse du potentiel des réseaux sociaux pour le marketing par l'étude des déterminants d'utilité perçue et d'adoption des réseaux sociaux.
Huotari et al., (2015)	BtoB	Concept de création de contenu et influence	Entretiens (N=4)	Développement d'un cadre théorique de l'influence des acteurs marketing BtoB sur le contenu des réseaux sociaux.
Järvinen et Taiminen, (2016)	BtoB	Concept de marketing de contenu et automatisation marketing	Étude de cas (1 cas)	L'automatisation du marketing par le ciblage et la personnalisation de contenu permet de combiner le marketing de contenu et le processus de vente pour de meilleurs bénéfices.
Singaraju et al., (2016)	BtoB / BtoC	Théorie de l'intégration des ressources	Conceptuelle	Les plateformes des réseaux sociaux associées aux clients et aux entreprises permettent l'intégration de ressources et ainsi la cocréation de valeur.
Bocconcelli et al., (2017)	BtoC	Approche marketing industriel (IMP)	Étude de cas	Les réseaux sociaux ont un impact sur le processus de vente des PME
Moncrief, (2017)	BtoB / BtoC	Concept de structure de la vente	Conceptuelle	Évolution de la recherche en vente et intégration d'une nouvelle structure de vente avec les outils digitaux qui illustre l'utilisation des réseaux sociaux entre les unités impliquées dans le processus de vente.

Meire et al., (2017)	BtoB	Cadre de l'acquisition des clients BtoB	Étude terrain et expérimentation avec 3 sources données	Les données des réseaux sociaux apportent davantage de valeurs que les données commerciales et des sites internet.
Salo, (2017)	BtoB / BtoC	Revue de littérature systémique	Conceptuel	Revue de littérature et pistes de recherche sur la thématique des réseaux sociaux en marketing industriel.
Swani et al., (2017)	BtoB / BtoC	Théorie de motivation psychologique et bouche-à-oreille (WOM)	Analyse de contenu Facebook	Comparaison des facteurs de popularité et de l'attitude des récepteurs du message entre les marques BtoB et BtoC.
Wang et al., (2019)	BtoB	Concept de marketing de contenu et fournisseur de service	Étude longitudinale (1 entreprise)	La fréquence à laquelle un employé client assiste à des événements numériques et consomme du contenu de l'entreprise (à travers du marketing de contenu) impacte positivement le nombre de prospects et d'opportunités gagnés auprès des comptes clés.
Diba et al., (2019)	BtoB	Concept de processus d'achat	Conceptuelle	Les entreprises BtoB peuvent utiliser les réseaux sociaux comme moyen d'influencer les étapes du processus d'achat en utilisant un ou plusieurs des sept blocs fonctionnels des réseaux sociaux.
Eid et al., (2019)	BtoB	Concept de marketing des réseaux sociaux	Questionnaire : PME (N=277)	Identification des antécédents et conséquences de l'utilisation des réseaux sociaux dans les petites et moyennes entreprises internationales BtoB (PME) et la manière dont cette utilisation affecte leurs performances à l'exportation.
Chuang, (2020)	BtoB	Théorie des capacités dynamiques	Questionnaire : commerciaux (N=234)	L'agilité à utiliser les réseaux sociaux a un impact sur la relation entre l'entreprise et le client. La cocréation client (capacité externe) ainsi que la capacité à gérer les informations (capacité interne) sont identifiées comme des antécédents à l'agilité à utiliser les réseaux sociaux.

Figure I-4. Distribution des articles sur le social selling par méthodologie.



Pour conclure notre revue de littérature, nous exposons l'orientation méthodologique et théorique que prennent globalement les articles traitant du *social selling* et précisons comment notre thèse s'insère dans cette littérature.

Au niveau méthodologique, nous constatons que la majorité des articles sur la thématique du *social selling* reposent sur une méthodologie quantitative avec 33 articles (voir figure I-4). Les recherches académiques tentent principalement d'identifier les antécédents et les conséquences de l'utilisation des réseaux sociaux en s'appuyant sur la littérature existante. Cependant, le *social selling* caractérisé par son approche révolutionnaire pour la vente (Marshall et al., 2012) demande une nouvelle analyse. Les approches quantitatives s'avèrent en effet inadaptées pour découvrir et explorer de nouveaux phénomènes (Deshpande, 1983). Notre thèse souhaite s'intégrer dans la littérature du *social selling* en offrant une exploration en profondeur des pratiques qui n'a pas encore été menée.

Au niveau théorique, nous présentons les cadres mobilisés sous quatre catégories. Premièrement, 23 articles se sont appuyés sur des concepts de la littérature plutôt que sur des théories, par exemple, le concept de marketing des réseaux sociaux ou la

communication d'information. Deuxièmement, huit articles ont étudié le *social selling* en faisant appel à des théories de la littérature des systèmes d'information (TAM, UTAUT, TTF). Troisièmement, six articles ont construit leur raisonnement sur des théories issues de la sociologie tels que l'influence sociale, le capital social, les liens faibles ou encore l'apprentissage social. Quatrièmement, six articles se sont référés à des théories de gestion organisationnelle telles que le management des ressources et le management des capacités. Bien que différentes théories aient été mobilisées, nous soulignons qu'il manque à la littérature sur le *social selling* un réel ancrage théorique et conceptuel global sur lequel de futures recherches peuvent s'appuyer. Hartmann et al., (2018) ont mené ces remarques concernant le champ de la vente et suggèrent une nouvelle fondation théorique basée sur la théorie néo-institutionnelle ainsi que le *service-dominant logic* reposant sur la cocréation de valeur dans les réseaux. À notre humble niveau, notre thèse se veut de proposer un fondement théorique au *social selling*.

3. Objet de la recherche et cadres théoriques

Dans cette partie, nous présentons notre objet de recherche comme **les pratiques de social selling du commercial BtoB**. Nous développons et justifions les cadres théoriques mobilisés pour nos études, offrant ainsi un nouvel éclairage de la littérature commerciale sur le *social selling*.

3.1. Les pratiques de *social selling* : une nouvelle conceptualisation par la théorie des pratiques

Le *social selling* est conceptualisé dans la littérature comme une entité, qu'il soit qualifié comme « une approche de vente » (Ancillai et al., 2019), ou « une ère nouvelle » (Agnihotri et al., 2012) il semble y avoir une certaine unité conceptuelle avec pour essence commune l'utilisation des réseaux sociaux. La littérature montre cependant qu'il se compose d'une multitude de pratiques menées par les commerciaux (Andzulis et al., 2012). Il inclut notamment des pratiques telles que la création d'un profil commercial complet et valorisant sur les réseaux sociaux (Lacoste, 2016), ou encore la diffusion de contenu en ligne sur des réussites commerciales (Andzulis et al., 2012). Afin de tenir compte de la diversité des pratiques des commerciaux en ligne, il nous semble nécessaire de s'attarder sur la conceptualisation du *social selling*. C'est pour atteindre cet objectif que notre thèse mobilise la théorie des pratiques.

Une pratique se définit comme un comportement routinier qui peut être vu tel un bloc comprenant une multitude d'actions distinctes et uniques (Reckwitz, 2002). Le *social selling* se compose de nombreuses activités commerciales que nous avons identifiées dans le tableau I-4. Une pratique se structure également autour d'un outil, et implique d'appréhender les configurations matérielles (Schatzki, 2001), dans le cadre du *social selling*, les réseaux sociaux représentent l'élément matériel commun des activités de vente. De plus, une pratique suppose l'existence de décisions, et d'interactions entre acteurs ou systèmes sociaux (Reckwitz, 2002; Schatzki, 2012). La pratique de *social selling* s'insère dans cela, puisqu'elle est guidée par des décisions personnelles des commerciaux (par exemple la capacité du commercial) ou des interactions entre

acteurs (par exemple le support du management). En conséquence, nous proposons une nouvelle conception du *social selling* sous l'angle des pratiques : il s'agit **des pratiques de vente intégrant pleinement les réseaux sociaux dans les activités quotidiennes du commercial BtoB permettant de faciliter le processus de vente ou d'étendre le rôle du commercial au sein de son organisation.**

Les pratiques de *social selling* facilitant le processus de vente ont tout particulièrement connu un intérêt fort dans la littérature. On retrouve parmi elles les pratiques de prospection par les réseaux sociaux qui s'appuie sur les données en ligne pour identifier des cibles commerciales (Agnihotri et al., 2012; Moncrief et al., 2015), ou encore le suivi après-vente permet par une communication d'informations entre le commercial et le client sur les réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2016; Agnihotri, Trainor, et al., 2017; Ogilvie et al., 2018). Or, les nouvelles pratiques considérées « hors du processus de vente » et conférant un nouveau rôle au commercial n'ont pas été étudiées. Afin d'identifier et de caractériser ces pratiques, nous nous appuyons sur l'ouvrage de Shove et al., (2012) qui définissent une pratique comme l'association entre trois éléments : le matériel, la compétence et la signification.

Le matériel représente l'élément physique, tangible. Il peut s'agir d'objets, de technologies, de matières, pour résumer il consiste en ce dont les objets sont faits. Dans notre thèse, le matériel est représenté par les réseaux sociaux, notamment par les différentes fonctionnalités utilisées (mention j'aime, commentaire, partage). Les compétences regroupent des savoir-faire et des activités menées de façon routinière (Reckwitz, 2002). Ces activités peuvent être de diverses natures sur les réseaux sociaux, par exemple des activités de production de contenu, des activités d'interaction avec la communauté ou des activités de veille informationnelle (Heinonen, 2011). La signification suppose qu'une pratique fasse sens, afin de relier contexte social et individu par le partage d'une même réalité. Pour un praticien, la signification d'une pratique est relative aux intentions, aux motivations et aux objectifs personnels qu'il se fixe (Geiger et Kelly, 2014). Nous mobilisons dans notre thèse la notion de signification pour démontrer l'intentionnalité des commerciaux en révélant des motivations et des stratégies personnelles sous-jacentes. La focale sur la théorie des pratiques, tout particulièrement sur les trois éléments composants d'une pratique, nous permet d'identifier les nouvelles pratiques marketing menées par le commercial sur les

réseaux sociaux développant ainsi notre compréhension globale des pratiques de *social selling*.

3.2. Le développement des pratiques de *social selling* par le travail du commercial

Les pratiques de *social selling* restent limitées auprès des commerciaux avec de récents travaux qui révèlent une étendue moyenne d'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux de 1,49 point sur une échelle de 7 points (Bill et al., 2020). Le questionnement sur le développement de ces pratiques semble nécessaire. La littérature identifie les antécédents d'utilisation des réseaux sociaux en adoptant des théories classiques d'adoption d'une technologie (voir tableau 1-5). La conceptualisation de *social selling* que nous proposons comme de nouvelles pratiques nous incitent à dépasser cette vision en nous appuyant plus particulièrement sur la théorie des pratiques. Un champ de la théorie des pratiques présente la formation d'une pratique par la combinaison du travail discursif et matériel à travers la vision dynamique de la théorie néo-institutionnelle (Nicolini, 2012). C'est pourquoi, nous proposons d'étudier le développement des pratiques de *social selling* en explorant les concepts de la théorie néo-institutionnelle.

La théorie néo-institutionnelle s'intéresse à la compréhension de la structure sociale. Tout particulièrement, elle examine les processus par lesquels les structures (qu'il s'agit de schémas, règles, normes, ou routines) s'établissent comme lignes directrices du comportement social (Scott, 2004). Les premières versions de cette théorie mettent en avant les règles, les mythes, les croyances institutionnelles considérés comme une réalité sociale partagée (Selznick, 1957). L'existence même de ces éléments « dépend du fait qu'ils sont largement partagés ou ont été promulgués par des individus ou groupes qui ont obtenu le droit de trancher sur de telles questions » (Scott et Meyer, 1983, p.14). Ainsi, sont proposées des structures organisationnelles standardisées : « les positions, les politiques, les programmes et les procédures des organisations modernes » (Meyer et Rowan, 1977, p.343) qui ont une importance non pas pour les activités professionnelles, mais pour les parties prenantes externes à l'organisation en renforçant la légitimité de l'organisation (Scott et Meyer, 1983).

L'institutionnalisation est définie comme « un processus social par lequel les individus en viennent à accepter une définition commune de la réalité sociale » qui constitue une institution (Scott, 1987, p.496). Dans notre thèse, la notion d'institutionnalisation est centrale pour les pratiques de *social selling* puisqu'il s'agit **d'explorer comment les pratiques de *social selling* se développent afin d'être acceptées comme une norme au sein des pratiques commerciales.** Lorsqu'un modèle est peu institutionnalisé, il demeure instable et d'autres mécanismes entrent en jeu pour le maintenir et le reproduire. Par opposition, un modèle fortement institutionnalisé est accepté sans questionnement, car il a atteint une légitimité qui ne nécessite plus d'action supplémentaire pour être reproduit (Jepperson, 1991; Lanzara et Patriotta, 2007; Zucker, 1977).

La théorie néo-institutionnelle cherche à comprendre comment l'institutionnalisation a lieu, et les premiers auteurs considèrent les pressions externes comme les causes de l'institutionnalisation. DiMaggio et Powell (1983) fournissent une explication aux processus qui « rendent les organisations plus similaires sans nécessairement les rendre plus efficaces » (p.147). Les auteurs proposent trois mécanismes d'institutionnalisation par isomorphisme : coercitif, normatif et mimétique. La pression coercitive est associée à l'état et à la réglementation. Elle émane d'organisations qui ont le pouvoir mais également des attentes culturelles de la société qui poussent une organisation à « entrer dans le moule ». La pression mimétique se renforce lorsqu'une organisation confrontée à l'incertitude se réfère à quelque chose qui existe et qui fonctionne pour le prendre comme modèle, se pliant aux règles des organisations qu'elle considère comme plus légitimes. La pression normative est liée à la professionnalisation, les individus occupant un même poste ont appris des pratiques semblables, les rendant ainsi interchangeable. Le terme central qui apparaît dans la théorie néo-institutionnelle est cette notion de légitimité que les organisations tentent d'atteindre afin d'être acceptées par leur environnement (Kostova et Zaheer, 1999).

Par la suite, la théorie néo-institutionnelle s'est développée afin de sortir du paradigme de l'isomorphisme qui suppose la passivité de l'acteur (Lounsbury et Crumley, 2007). En réponse à cela se développent deux courants, le courant de l'entrepreneur institutionnel puis le courant du travail institutionnel. L'entrepreneur institutionnel suppose que l'acteur dispose d'un pouvoir d'agir sur les institutions et de modifier son environnement (DiMaggio, 1988; Slimane et Leca, 2010). Cette vision suppose un acteur unique, héroïque, doté de qualités exceptionnelles et capable à lui seul de

changer une institution (Maguire et al., 2004; Slimane et Leca, 2010). Cette approche focalisée sur un acteur a été critiquée dans la littérature (Dorado, 2005; Zilber, 2002), et le cadre théorique du travail institutionnel se popularise pour mettre en avant les efforts d'acteurs variés pour influencer les organisations. Le travail institutionnel est défini comme « les actions intentionnelles des individus et des organisations visant à créer, maintenir et perturber les institutions »(Lawrence et Suddaby, 2006, p.215). Lawrence et Suddaby (2006) identifient 18 types de travaux institutionnels répartis en trois catégories : (1) le travail de création, celui-ci décrit les efforts des acteurs pour créer de nouvelles institutions, (2) le travail de maintien qui suppose des efforts pour maintenir des institutions existantes et (3) le travail de déstabilisation, postulant que des acteurs insatisfaits attaquent les piliers des institutions existantes pour mettre en place de nouveaux arrangements institutionnels (voir tableau I-5 pour le détail des types de travail institutionnel identifiés). Le cadrage du travail institutionnel s'aligne avec notre objet d'étude que nous avons défini comme les pratiques du *social selling*, puisque la théorie des pratiques soutient la vision dynamique des institutions et notamment celle de travail institutionnel (Nicolini, 2012). Ces efforts peuvent être spécifiques, mais également s'observer simultanément dans un même champ (Creed et al., 2010). Nous suggérons alors que le champ du *social selling* peut faire l'objet d'efforts contradictoires. En effet, le contexte du *social selling* propose que les commerciaux soient les principaux utilisateurs des réseaux sociaux, malgré qu'ils demeurent décrits comme réticents aux nouvelles technologies. Nous proposons ainsi d'explorer tous les efforts des commerciaux, sans nous focaliser sur un travail en particulier (de création, de maintien ou de déstabilisation). La notion d'acteur demande également une clarification puisqu'elle désigne dans la littérature alternativement des organisations et des individus (Hwang et Colyvas, 2020). Pour notre thèse, **nous considérons les commerciaux BtoB comme les acteurs menant les efforts d'institutionnalisation**. De plus, l'agence a été mentionnée dans la littérature du *social selling* qui reconnaît la nécessité d'examiner comment un expert des réseaux sociaux disposant d'une autorité suffisante pourrait jouer un rôle dans l'utilisation des réseaux sociaux (Guesalaga, 2016). Cependant, cette vision n'a jamais été explorée. Une approche micro focalisée sur l'individu et s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle a été employée dans la littérature managériale et marketing notamment pour expliquer comment les managers accompagnent la mise en œuvre d'un programme de responsabilité sociale d'entreprise (Acosta et al., 2019; Acquier et al.,

2018) ou encore comment les marketeurs justifient et préservent leurs pratiques (Yngfalk, 2019).

Finalement, nous nous attardons sur la notion d'institution en soutenant qu'une pratique correspond à une forme particulière d'institution. La manière par laquelle les acteurs affectent les pratiques représente d'ailleurs l'objet de recherche le plus examiné par le travail institutionnel dans la dernière décennie (Hampel et al., 2017). Il s'est développé une littérature qui se focalise tout particulièrement sur le travail des acteurs qui vise à affecter les pratiques avec la notion de travail sur les pratiques (Zietsma et al., 2010). Le concept de travail sur les pratiques, qui représente un courant du travail institutionnel, cherche à expliquer comment les acteurs s'engagent dans « des efforts pour affecter la reconnaissance et l'acceptation des ensembles de routines, plutôt que de simplement s'engager dans ces routines » (Zietsma et al., 2010, p. 190). **Notre thèse s'intéresse tout particulièrement au travail des commerciaux pour affecter les pratiques de *social selling*.**

Tableau I-6. Synthèse de la littérature sur le travail institutionnel et le travail sur les pratiques.

Travail institutionnel (Lawrence et al., 2009)	Travail sur les pratiques (Acquier et al., 2018; Daudigeos, 2013; Zietsma et al., 2010)
TRAVAIL DE CRÉATION	
Plaidoyer	Changer le sens et les objectifs des pratiques/ outils / projets existants
Définition	
Acquisition	Construire des solutions possibles
Construire des identités	Créer des récits puissants
Changer les associations normatives	
Construire des réseaux normatifs	
Mimer	
Théoriser	
Éduquer	
TRAVAIL DE PROMOTION	
	Théorisation des pratiques
	Supprimer les obstacles à l'adoption
	Promouvoir la légitimité des nouvelles pratiques
	Cadrage adaptatif des problèmes
	Utilisation instrumentale des processus organisationnels, des programmes et des systèmes
	Utiliser le pouvoir de marché de leur organisation pour promouvoir les pratiques à l'extérieur
TRAVAIL DE MAINTENANCE	
Faciliter	Cadre réglementaire et discipline
Encadrer	Connexion à l'histoire et aux valeurs de l'entreprise
Dissuader	
Valoriser et diaboliser	Ancrage dans les routines et les artefacts organisationnels
Mythologiser	Présentation de nouveaux problèmes, routines et compétences
Intégrer et routiniser	Structures éducatives Maintenir la solidarité
TRAVAIL DE DÉSTABILISATION	
Déconnecter les sanctions	Recadrer les pratiques comme illégitimes
Dissocier les fondements moraux	
Saper les hypothèses et les croyances	
TRAVAIL DE DÉFENSE	
	Délégitimer les challengers et leur encadrement
	Défendre la pratique

//. Chapitre 2 : Présentation et association des trois papiers

Nous avons retenu un format de thèse par articles et proposons donc trois études qui visent à répondre à notre problématique générale. Ce chapitre met en lumière notre posture interprétativiste et offre une synthèse de chaque article en présentant la question de recherche, le cadre théorique mobilisé, la méthodologie ainsi que les principaux résultats.

1. Positionnement épistémologique

Notre thèse s'inscrit dans une posture interprétativiste. L'interprétativisme puise ses racines dans la sociologie, notamment auprès de Max Weber qui souligne l'importance d'aborder la signification des actions sociales (*verstehen*) (Weber, 1949). Il s'oppose de ce fait au positivisme qui tente d'appliquer des lois universelles. La compréhension des sciences sociales se voit limitée si la complexité de l'humain et des interactions sociales est réduite à des généralisations (Saunders et al., 2019). L'interprétativisme est un courant épistémologique qui repose sur l'idée que l'activité humaine crée des représentations donnant sens à la réalité. Ainsi, chaque personne expérimente différentes réalités sociales d'après les représentations qu'il crée (Saunders et al., 2019). Celles-ci peuvent être influencées par le milieu culturel, les circonstances ou les moments (Passeron, 1991). Pour cela, les chercheurs interprétativistes en sciences de gestion se doivent de considérer les phénomènes d'une organisation sous différents angles de vues. Par exemple, un directeur, un manager ou un commercial peuvent faire l'expérience de différentes réalités qui paraissent similaires en surface (Saunders et al., 2019). L'interprétativiste tente de « comprendre le sens plutôt que d'expliquer la fréquence et de saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours » (Thiéart, 2014, p.17). La recherche interprétativiste comprend et explique les phénomènes d'une organisation plutôt que d'essayer de changer les choses (Kelemen et Rumens, 2008). La recherche en marketing, désenchantée par la « science du marketing », s'oriente de plus en plus

vers la compréhension des phénomènes sociaux (Galan, 2012). Des auteurs proposent de nouveaux paradigmes et des conceptualisations du marketing et de la vente afin d'ouvrir le champ des possibilités à des recherches interprétativistes (Baron et al., 2010; Hartmann et al., 2018).

Notre démarche repose sur une approche compréhensive plutôt qu'explicative par l'étude descriptive « de manière dense » de la réalité des pratiques et des acteurs étudiés (Thiéart, 2014). Nous souhaitons en effet explorer, décrire et comprendre en profondeur les pratiques émergentes du commercial par l'apparition des réseaux sociaux. En considérant notre objet de recherche comme les pratiques du commercial, nous concevons la réalité sociale comme des actions, significations et pratiques sociales qui gagnent une stabilité dans un contexte et pour une période donnée (Thiéart, 2014). De plus, nous concevons que ce soit l'acteur (le commercial) qui à travers ses intentions et ses interactions donne sens à la réalité (Berger et Luckmann, 1966). Du point de vue méthodologique, nous avons tout d'abord mené des méthodes qualitatives. Ces méthodologies reposent sur l'interprétation de l'objet de recherche (Denzin et Lincoln, 2005) et permettent l'exploration et la compréhension de phénomènes complexes (Coutelle, 2005). Cette démarche de découverte, et non de vérification, sert à expliquer la signification que donnent les acteurs à un ensemble de pratiques (Wacheux, 1996). Une première approche qualitative a mobilisé une triangulation méthodologique pour l'exploration des pratiques de *social selling*. Nous avons combiné une étude netnographique permettant l'interprétation du contenu publié, avec des entretiens pour comprendre la signification donnée aux pratiques par les commerciaux et un questionnaire de validation. La netnographie, courant de l'ethnographie, s'inscrit particulièrement dans notre posture interprétativiste en donnant sens à des observations. Les entretiens semi-directifs s'appuient sur l'analyse du discours des commerciaux pour comprendre l'attitude de ces derniers face aux nouvelles pratiques. Notre dernière étude, bien que quantitative, poursuit notre positionnement interprétativiste. La littérature constate une certaine confusion entre méthodologie et posture épistémologique (Galan, 2013). Bien que le courant interprétativiste soit fondé sur des méthodologies qualitatives (Tadajewski, 2006), l'analyse quantitative peut amener un éclairage plus précis sur des phénomènes sociaux (Galan, 2013).

Notre approche quantitative mobilise des échelles préexistantes de capacité marketing et d'influence pour conceptualiser de nouveaux extra-rôles commerciaux issus de

notre interprétation. La combinaison d'une posture interprétativiste et d'une méthodologie quantitative permet de répondre au problème majeur de la subjectivité de l'auteur lors de l'analyse par interprétation (Tissier-Desbordes, 1998) et d'atteindre une objectivité de la connaissance (Allard-poesi, 2005). Finalement, notre cadre conceptuel reposant sur la théorie néo-institutionnelle et la théorie des pratiques s'aligne avec notre positionnement interprétativiste. Nous assumons que les pratiques et routines qui composent l'organisation sont socialement construites (Berger et Luckmann, 1966; Gioia et al., 2013), nécessitant ainsi l'interprétation de l'auteur.

2. Aperçu et association des trois études

2.1. Aperçu du chapitre 3

Le marketing des réseaux sociaux devient une priorité pour de nombreuses entreprises BtoB à l'image des entreprises BtoC. Les praticiens considèrent principalement les réseaux sociaux comme un levier facilitant les pratiques de vente traditionnelles. Cependant, les commerciaux participent également à l'effort marketing en intégrant, dans leurs pratiques de vente, des pratiques marketing sur les réseaux sociaux. Cette recherche a pour but de saisir la réalité des pratiques marketing des commerciaux sur les réseaux sociaux, d'identifier leurs objectifs ainsi que de comprendre leur mise en œuvre. En mobilisant la théorie des pratiques, nous identifions : les activités propres à chaque pratique ; la matérialité engagée sur les réseaux sociaux ; la signification donnée par les commerciaux à ces pratiques marketing. Pour cela, nous menons une étude longitudinale avec 25 professionnels de la vente auprès desquels nous collectons des données d'entretiens, des données netnographiques ainsi que des questionnaires de validation des pratiques. Trois pratiques principales sont identifiées : (1) des pratiques de marketing de contenu qui consistent en la diffusion d'un contenu organisationnel ou sectoriel destiné à accroître la visibilité de la marque ou de l'entreprise ; (2) des pratiques de marketing relationnel qui se traduisent par des réactions à des contenus mis en ligne par le réseau professionnel ; (3) des pratiques de marketing personnel qui consistent à affirmer des pensées, des valeurs, des opinions et à valoriser ses actions dans le but de développer sa « marque personnelle ». S'ajoutent à celles-ci l'émergence de pratiques hybrides

propres aux commerciaux, motivés par l'orientation client ou l'authenticité commerciale. Notre recherche illustre l'intégration de pratiques marketing par les commerciaux dans le cadre du *social selling*. Ces pratiques marketing s'ajoutent aux pratiques commerciales interrogeant sur leur pertinence, dans la mesure où elles nécessitent de faire endosser un rôle marketing à la fonction commerciale.

2.2. Aperçu du chapitre 4

Bien que l'utilisation des réseaux sociaux se soit généralisée auprès de la fonction commerciale BtoB, la diversité et l'étendue des pratiques de vente mobilisant les réseaux sociaux demeurent limitées chez les praticiens. Dans ce contexte, nous proposons une approche centrée sur le commercial, positionné dans cette étude comme l'agent principal du développement de nouvelles pratiques sur les réseaux sociaux. Les approches traditionnelles étudiées par la littérature offrent une vision descendante de la diffusion du *social selling* (de l'organisation vers les commerciaux). En mobilisant la théorie néo-institutionnelle et le concept de travail sur les pratiques (*practice work*), nous proposons que les pratiques de *social selling* se diffusent de façon ascendante (c'est-à-dire du commercial vers l'organisation) mettant en valeur le rôle central du commercial dans le développement du *social selling*. Sur la base d'une étude qualitative de 32 entretiens réalisés auprès de professionnels de la vente BtoB, nous identifions trois types de travail sur les pratiques menés par les commerciaux : (1) le travail de promotion - impliquant la diffusion active du *social selling* à travers la mobilisation des organisations et des pairs -, (2) le travail de réconciliation – impliquant la légitimation des pratiques de *social selling* à l'intérieur des pratiques commerciales traditionnelles- et (3) le travail de déstabilisation – questionnant la légitimité des pratiques de *social selling*. Nous observons que certains efforts commerciaux contribuent à la diffusion des pratiques de *social selling*, mais que d'autres freinent leur développement. Les efforts varient d'un individu à l'autre et sont également susceptibles de coexister au sein d'un même individu de façon dynamique selon les pratiques considérées et leur temporalité. En outre, nous identifions la perception de l'utilité des réseaux sociaux par le commercial et le soutien de l'organisation comme antécédents du travail de promotion du *social selling*. Cet article offre de nouvelles perspectives sur la façon dont les organisations peuvent développer des usages plus

avancés et plus riches avec les réseaux sociaux grâce au travail de promotion mené par les commerciaux et aux actions à mettre en place pour limiter le travail de déstabilisation.

2.3. Aperçu du chapitre 5

L'objectif de cette étude est de vérifier les interactions entre l'utilisation des réseaux sociaux et les pratiques commerciales identifiées dans nos précédents articles. De plus, cette étude complète notre réflexion en analysant l'impact de ces pratiques sur la performance commerciale. Nous nous appuyons sur la littérature de la technologie dans la vente qui identifie le lien entre technologie-comportement-performance ainsi que sur la littérature de l'extra-rôle particulièrement mobilisée dans le contexte commercial. Nous conceptualisons les pratiques de marketing de contenu du commercial et l'effort de promotion des pratiques de *social selling* comme des extra-rôles du commercial c'est-à-dire les comportements volontaires du commercial qui bénéficient à la performance sans être formellement évalués ni récompensés par l'entreprise. Nous définissons la promotion des réseaux sociaux comme une activité discrétionnaire qui participe au succès de l'entreprise par la démonstration de comportement de civisme et d'altruisme dans le cadre de l'utilisation des réseaux sociaux. Nous définissons la promotion marketing comme une activité discrétionnaire contribuant au succès de l'entreprise par des comportements de promotion de la marque et de valorisation de l'image de marque de l'entreprise. Une étude quantitative par questionnaire a été menée auprès de 169 praticiens de la vente BtoB. Nous démontrons le rôle médiateur de la promotion marketing et de la promotion des réseaux sociaux entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale. Nos résultats mettent également en évidence le rôle modérateur de la taille de l'entreprise. Premièrement, nous répondons à notre chapitre trois en démontrant que l'utilisation des réseaux sociaux favorise la promotion marketing menée par les commerciaux et confirmons les bénéfices sur leur performance commerciale. Tout particulièrement, la promotion marketing des commerciaux s'avère décisive dans l'augmentation de la performance des commerciaux opérant dans de petites entreprises. Les pratiques marketing menées par les commerciaux ne contrarient pas

les pratiques commerciales traditionnelles, mais les complètent avantageusement. Deuxièmement, nous prolongeons la réflexion entamée lors de notre chapitre quatre en étudiant l'impact de la promotion des réseaux sociaux sur la performance. Nos résultats démontrent le potentiel d'un tel comportement d'extra-rôle commercial sur la performance et nous proposons aux entreprises de soutenir les efforts commerciaux.

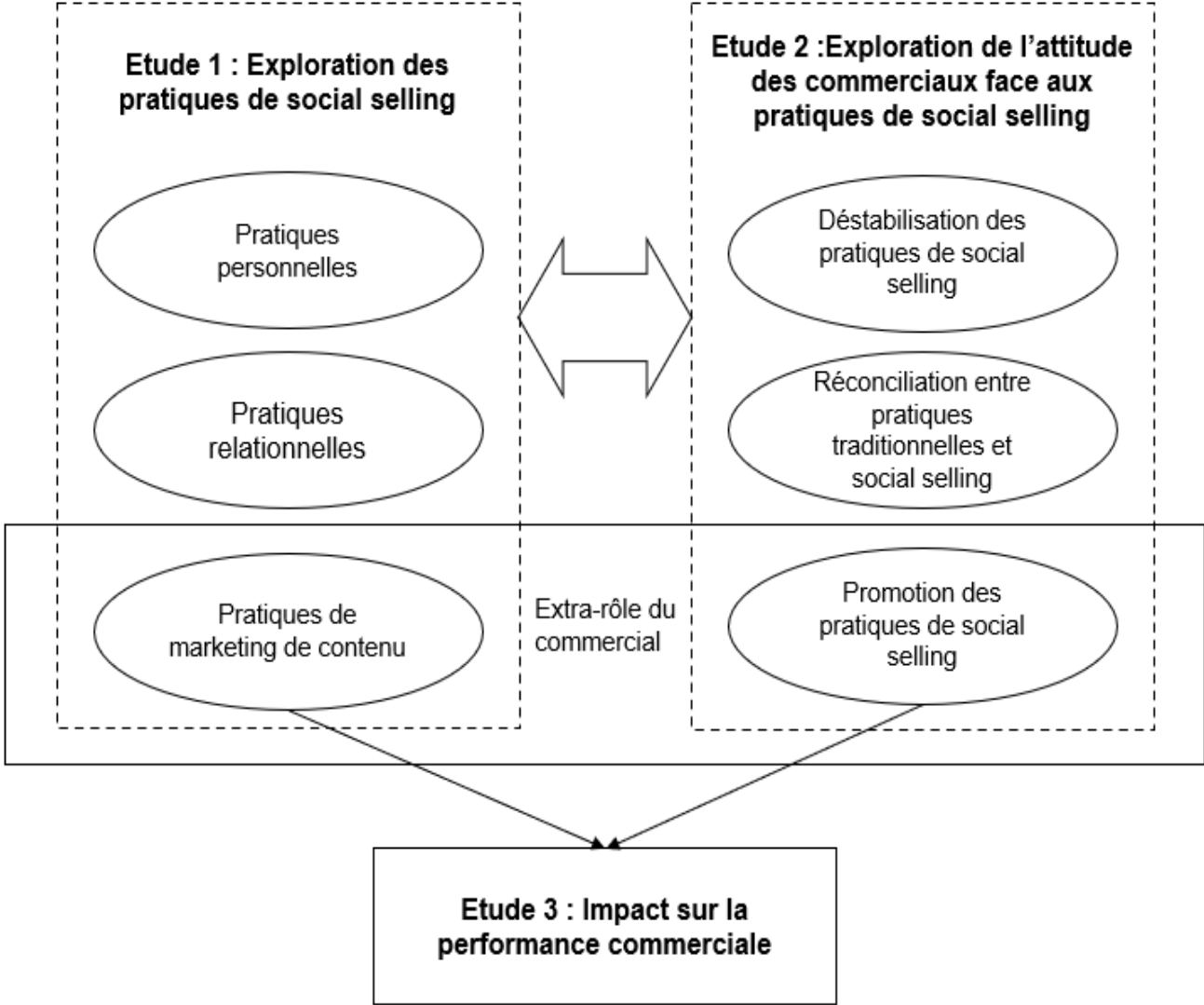
2.4. Association des trois papiers

Les trois papiers présentés dans notre thèse sont liés de plusieurs façons. Le fil conducteur est la compréhension des pratiques de *social selling* menées au niveau du commercial BtoB. Dans notre étude 1, nous identifions de nouvelles pratiques de *social selling* (plus précisément, les pratiques marketing), dans notre étude 2 nous analysons le développement des pratiques de *social selling*, et finalement dans notre étude 3 nous démontrons que les pratiques de *social selling* impactent la performance commerciale. En considérant dans nos trois études la diversité des pratiques de *social selling*, nous pouvons faire un lien entre l'étude 1 et l'étude 2. En effet, certaines pratiques, notamment les pratiques marketing identifiées dans l'étude 1, mènent davantage à des efforts de déstabilisation de la part du commercial réfutant le rôle marketing. Ainsi, la diversité des pratiques mise en évidence dans l'étude 1 engendre les attitudes mixtes des commerciaux démontrées dans l'étude 2.

Nos trois études en mobilisant des méthodologies différentes permettent ensemble de répondre à notre problématique générale en explorant les pratiques grâce à des approches qualitatives (étude 1 et 2) et en confirmant l'impact de ces pratiques par une méthodologie quantitative (étude 3). Nous avons veillé à inclure dans nos études un panel harmonieux de professionnels de la vente opérant uniquement en BtoB (commerciaux et managers commerciaux). Nous avons collecté une majorité de données sur les commerciaux, et complémenté cela par la vision de managers. Respectivement dans nos entretiens, 24 commerciaux et 8 managers ; dans notre netnographie, 19 commerciaux et 6 managers ; et un échantillon de 127 commerciaux et 42 managers à l'aide de notre questionnaire. Cette homogénéité des répondants nous a permis la comparaison et la triangulation des résultats entre les études pour répondre de façon pertinente à notre problématique.

Pour finir, à travers nos études 1 et 2 nous avons identifié l'extra-rôle du commercial. En effet, les pratiques de marketing de contenu (étude 1) ainsi que la promotion des pratiques de *social selling* (étude 2) sont toutes deux des initiatives personnelles indépendantes de l'évaluation organisationnelle. Le concept d'extra-rôle est présent dans la littérature commerciale, mais n'a pas encore été développé dans le contexte du *social selling*. Ce troisième papier nous permet de boucler l'apport sur la performance des concepts identifiés dans notre étude 1 (la promotion marketing) et dans notre étude 2 (la promotion des réseaux sociaux). La figure II-1 illustre le lien entre nos trois études.

Figure II-1. Illustration du lien entre les trois études.



PARTIE 2 : LES TROIS ÉTUDES

III. Chapitre 3 : Pratiques marketing des commerciaux BtoB : étude empirique sur les réseaux sociaux professionnels

“Marketing is too important to be left to the marketing department.”

David Packard, co-fondateur de HP

Résumé

Le marketing des réseaux sociaux dans la vente interentreprise (BtoB) est exécuté à partir de pratiques mises en œuvre à la fois par la fonction marketing et par la fonction commerciale. Pour les commerciaux, il s’agit de mobiliser de nouvelles pratiques qui s’ajoutent aux pratiques commerciales traditionnelles. Cette recherche propose d’étudier la réalité de ces pratiques et leur mode d’appropriation par les commerciaux. En mobilisant la théorie des pratiques, et en réalisant une étude longitudinale réunissant trois types de données, nous observons l’existence de pratiques de marketing de contenu, de marketing relationnel et de marketing personnel, auxquelles s’ajoutent des pratiques hybrides. Les résultats montrent cependant une pratique qui reste empirique et symbolique, illustrant une difficulté de la part des commerciaux à concilier pratiques commerciales traditionnelles et pratiques marketing émergentes. Cette recherche nuance le caractère prescriptif des recommandations théoriques et managériales en insistant sur une meilleure connaissance des pratiques marketing assimilables par les équipes commerciales, de leur contextualisation et de leurs effets.

Mots-clés: marketing BtoB, marketing digital, réseaux sociaux, management commercial.

1. Introduction

Un marketing transversal, dans l'esprit de l'orientation marché, s'est développé par opposition à un marketing qui serait l'unique responsabilité d'un département marketing (Lambin et Caceres, 2006). Cette diffusion dans l'organisation des compétences marketing toucherait directement les commerciaux désormais tenus d'intégrer dans leurs activités de vente, des pratiques d'intelligence marketing (Le Bon et Merunka, 2006), des pratiques de création de valeur pour le client (Verbeke et al., 2010) et des pratiques de marketing relationnel (Hartmann et al., 2018). Les nouveaux outils digitaux nécessitent de repenser le marketing (Tissier-Desbordes et Giannelloni, 2014) y compris en BtoB. Le marketing des réseaux sociaux, largement mobilisé par les entreprises de grande consommation, se développe également en BtoB (Juntunen et al., 2020). L'objectif de ce marketing des réseaux sociaux BtoB consiste à valoriser l'image de l'entreprise et à cultiver des relations avec de nouveaux clients et des clients existants (Järvinen et Taiminen, 2016). Cette évolution nécessite de la part des commerciaux une assimilation de ces nouvelles pratiques marketing, qui s'ajoutent aux pratiques commerciales traditionnelles. Ce marketing des réseaux sociaux mis en œuvre au niveau commercial s'intègre dans le champ plus large du *social selling*, c'est-à-dire de la vente par les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux professionnels (RSP) (par exemple, LinkedIn) sont alors utilisés pour d'une part faciliter le processus de vente (Andzulis et al., 2012), et d'autre part pour y développer des pratiques marketing adaptées.

Bien que la littérature se soit intéressée aux déterminants et aux conséquences de l'utilisation des RSP par les commerciaux (Ancillai et al., 2019), une très faible attention a été accordée à l'étude des pratiques réelles menées par les commerciaux sur les RSP (Herhausen et al., 2020). Il est de fait difficile de déterminer dans quelle mesure ces nouvelles pratiques font partie intégrante de la fonction commerciale, et lesquelles favorisent par exemple la fidélisation des clients. Pour exploiter les bénéfices apportés par les RSP, les commerciaux sont supposés mobiliser des pratiques de marketing de contenu (publication de contenu informatif et promotionnel) et de marketing relationnel permettant d'entrer en contact avec les cibles commerciales (Lacoste, 2016). À ces pratiques s'ajoutent des pratiques de marketing personnel (*personal branding*),

communément mobilisées par les praticiens, dans le but de favoriser son employabilité et son développement de carrière (Roulin et Levashina, 2019). Si cette multiplication des pratiques enrichit la fonction commerciale, elle n'est pas sans poser de questions sur la capacité d'une fonction commerciale, et des commerciaux qui la composent, à intégrer simultanément plusieurs pratiques marketing.

Nous appuyant sur la « théorie des pratiques » (Schatzki, 2012; Shove et al., 2012), nous considérons que les phénomènes sociaux sont ancrés dans les pratiques. Cette recherche a pour but de saisir la réalité des pratiques marketing sur les réseaux sociaux professionnels menées par les commerciaux en examinant de manière détaillée ces pratiques marketing sur les RSP, en confrontant celles-ci aux principes définis par les recherches académiques et les expériences managériales, et en explorant comment celles-ci sont coordonnées au niveau individuel en anticipant de potentielles contradictions. Ces objectifs sont abordés à partir d'un échantillon de 25 commerciaux BtoB étudiés au travers d'une approche longitudinale. Dans un premier temps, leurs pratiques déclarées ainsi que leurs motivations à les mettre en œuvre ont été recueillies à l'aide d'entretiens semi-directifs. Ensuite, ces pratiques déclarées ont été rapprochées des pratiques observées grâce à une netnographie effectuée sur un RSP (LinkedIn) durant une période de plusieurs mois. Enfin, ce travail de mise en perspective des pratiques déclarées et observées s'est clos par un questionnaire de validation adressé aux commerciaux de l'échantillon visant à les confronter aux pratiques marketing identifiées sur les RSP.

En rapprochant chacune de ces trois sources de données, nous montrons que les commerciaux ont tendance à se spécialiser sur une des trois formes de pratiques marketing sur les RSP (contenu, relationnelles et personnelles) et qu'il existe un décalage flagrant entre principes d'usage et réalités d'usage. Ces constatations nous amènent à formuler plusieurs recommandations managériales.

2. Revue de littérature

2.1. L'utilisation des réseaux sociaux professionnels par les commerciaux BtoB

Entre 2018 et 2020, l'utilisation des RSP par les décideurs BtoB français a augmenté de 19 points passant à 85 %¹⁶. Cet accroissement de l'utilisation des RSP justifie le développement du concept de *social selling* (vente par les réseaux sociaux). Le *social selling* est défini par la littérature académique comme : “une approche commerciale qui exploite les canaux digitaux, notamment les RSP, pour rentrer en contact avec les cibles afin de mieux les comprendre, et de les engager tout au long du parcours d'achat en nouant de précieuses relations commerciales” (Ancillai et al., 2019). Pour les commerciaux, les RSP représentent une opportunité d'améliorer leurs performances relationnelles et commerciales (Ogilvie et al., 2018; Trainor et al., 2014), et d'accroître la visibilité de leur entreprise (Agnihotri et al., 2012; Andzulis et al., 2012; Lacoste, 2016).

Le Tableau III-1 répertorie les activités menées par les commerciaux sur les RSP ; celles-ci sont divisées en activités commerciales et en activités marketing. Les activités commerciales consistent à intégrer les réseaux sociaux à chaque étape du processus de vente (Andzulis et al., 2012) avec la prospection, la définition des besoins des clients et la collecte de toute information apportant une meilleure connaissance des cibles (Agnihotri et al., 2012; Lacoste, 2016; Moncrief et al., 2015). Si les RSP permettent de démarcher et de mieux connaître des cibles potentielles, ils favorisent l'intelligence marketing par une veille sectorielle et concurrentielle (Agnihotri et al., 2012; Andzulis et al., 2012). Ces RSP représentent également l'opportunité d'évaluer de façon indirecte la satisfaction client (Agnihotri et al., 2012). En complément de ces activités liées au processus de vente, les RSP rendent possible la mise en œuvre d'activités marketing initiées individuellement par les commerciaux. Premièrement, les commerciaux ont la possibilité de pratiquer un marketing de contenu en créant, distribuant et partageant du contenu, afin d'attirer et d'engager clients et prospects au moment opportun du cycle d'achat (Holliman et Rowley, 2014). Ce contenu se matérialise par une communication sur des études de cas, des succès commerciaux personnels et organisationnels et par le partage d'informations pertinentes pour leurs cibles (Agnihotri et al., 2012; Andzulis et al., 2012; Ogilvie et al., 2018). Deuxièmement, les réseaux sociaux facilitent le marketing relationnel en permettant aux commerciaux d'établir, de développer et de maintenir des relations étroites avec leurs clients (Bill et al., 2020), par exemple en rédigeant des commentaires personnalisés (Lacoste, 2016;

¹⁶ Source : Baromètre du *social selling*, édition 2020

Moncrief et al., 2015). Troisièmement, les RSP représentent un lieu idéal pour valoriser son profil et soigner sa réputation, conduisant inévitablement les commerciaux à pratiquer un marketing personnel qui brouille une frontière déjà floue entre contenu professionnel et contenu personnel (Lacoste, 2016).

Dans cette recherche, nous nous concentrons sur les activités marketing menées par les commerciaux et nécessitant des compétences nouvelles et spécifiques. Les chercheurs ont mobilisé des méthodologies qualitatives et quantitatives pour identifier et évaluer les activités de marketing des réseaux sociaux menées par les commerciaux. Cependant, peu d'études ont examiné de manière empirique le sens donné à ses activités ce qui permettrait d'identifier les pratiques menées par les commerciaux (souvent peu formés à une utilisation marketing des réseaux sociaux).

Tableau III-1. Synthèse des activités initiées par les commerciaux BtoB sur les réseaux sociaux professionnels.

Activités menées par les commerciaux sur les réseaux sociaux professionnels	
Intégration des réseaux sociaux professionnels au processus de vente	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et qualifier les prospects sur les réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2012; Moncrief et al., 2015) • Identifier les besoins spécifiques du client en examinant son profil sur les réseaux sociaux (Moncrief et al., 2015) • Identifier les informations « amont » sur les réseaux sociaux : contacts, expérience, intérêt du client, canal de communication préféré du client (Lacoste, 2016) • Suivre les commentaires sur les réseaux sociaux pour comprendre les attitudes et les préférences d'achat (Andzulis et al., 2012) • Envoyer une demande de connexion à un prospect sur les réseaux sociaux (Lacoste, 2016) • Faire une veille concurrentielle pour identifier grâce aux réseaux sociaux la stratégie des concurrents, leurs employés, leur réseau (Agnihotri et al., 2012) • Accéder à des retours instantanés sur la satisfaction client sur les réseaux sociaux (Moncrief et al., 2015) • Évaluer la performance et l'impact des réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2012)
Marketing des réseaux sociaux mené par les commerciaux	<p>Activités de contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer du contenu sur les réseaux sociaux pour attirer les prospects vers l'entreprise (Agnihotri et al., 2012; Moncrief et al., 2015) • Partager et publier sur les réseaux sociaux pour plus de crédibilité (Agnihotri et al., 2012; Lacoste, 2016) • Partager les réussites commerciales sur les réseaux sociaux (Andzulis et al., 2012) • S'appuyer sur le contenu marketing disponible sur les réseaux sociaux pour fournir des informations au client (Andzulis et al., 2012) <p>Activités relationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et forger un réseau de relations (internes et externes au client) à travers les réseaux sociaux (Lacoste, 2016) • Encourager le dialogue avec les clients en diffusant des informations via le contenu des réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2012) • Contact permanent avec le client via l'interaction des réseaux sociaux (Moncrief et al., 2015) <p>Activités personnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afficher ses compétences, recommandations et références sur les réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2012) • Soigner sa réputation sur les réseaux sociaux (Lacoste, 2016)

2.2. L'approche par les pratiques

Les commerciaux évoluent dans des contextes spécifiques impliquant certains enjeux organisationnels et personnels, élaborant des rôles qui leur sont propres et donnant aux choses et aux événements une signification contextualisée. Dès lors, toute prescription managériale se heurte à un décalage entre postulats rationnels et pratiques effectives (Jorgen Sandberg et Tsoukas, 2011). L'intérêt d'une approche par les pratiques est d'observer ce que font concrètement les acteurs afin d'appréhender de façon holistique la mise en œuvre d'un concept ou d'un changement (Roques et Roux, 2018). Les pratiques marketing sur les RSP que nous étudions ne sont pas uniquement le produit d'intentions stratégiques, d'initiatives managériales et de choix technologiques. Leur mise en œuvre nécessite d'être encadrée dans les pratiques quotidiennes des acteurs et dans l'ensemble de la structure organisationnelle (Schatzki, 2012).

Étudier comment les pratiques se font est tout particulièrement indiqué lorsque de nouvelles pratiques apparaissent, afin de vérifier qu'elles soient reconnues et légitimes auprès de ceux qui les mettent en œuvre (Geiger et Kelly, 2014; Skålen et Hackley, 2011). La théorie des pratiques tire ses origines des sciences sociales en s'intéressant aux détails des activités quotidiennes qui supposent l'existence de décisions personnelles, de routines et d'interactions entre acteurs et systèmes sociaux (Reckwitz, 2002; Schatzki, 2012). Plus précisément, nous adoptons la définition de Shove et al. (2012) qui décrit les pratiques comme l'association entre trois éléments : le matériel, la compétence et la signification. Le matériel représente ce qui est physique, tangible. Il peut s'agir d'objets, de technologies, de matières, ce dont les objets sont faits. Le marketing des réseaux sociaux tel qu'il est pratiqué par les commerciaux comporte une partie matérielle qui est représentée par l'objet technologique des réseaux sociaux. Cet élément est central, puisqu'il est le canal par lequel émergent ces nouvelles pratiques marketing individuelles : "Les technologies ont des propriétés matérielles qui offrent différentes possibilités d'action en fonction des contextes dans lesquels elles sont utilisées" (Leonardi, 2013, p.153). Bien que les propriétés matérielles d'une technologie soient communes à chaque personne qui l'utilise (par exemple, les fonctionnalités de la technologie), chaque acteur tend à

percevoir les moyens de la technologie différemment et c'est ce qui explique la multitude d'usages qui existe. La matérialité des technologies a aussi été étudiée dans le champ des systèmes d'information en tenant compte de l'agence exercée par les technologies (*material agency*) : celles-ci sont en effet capables d'agir de manière autonome sans l'intervention d'agence humaine (Leonardi, 2013). Par exemple, l'affichage du fil d'actualité sur les réseaux sociaux est un paramètre automatique généré par des algorithmes qui affichent le contenu le plus pertinent pour l'utilisateur. Les compétences regroupent des savoir-faire et des activités menées de façon routinière (Reckwitz, 2002). À ce terme de « compétences », nous préférons le terme d'activité qui, selon nous, convient davantage au contexte des réseaux sociaux, où le savoir y est avant tout tacite plutôt qu'explicite. Pour finir, la signification suppose qu'une pratique fasse sens, afin de relier contexte social et individu par le partage d'une même réalité. Pour un praticien, la signification d'une pratique est relative aux intentions, aux motivations et aux objectifs personnels qu'il se fixe (Geiger et Kelly, 2014). Nous incorporons cette dimension de signification sur la base du discours élaboré par les commerciaux à propos de leurs activités sur les RSP et en observant les activités routinières qu'ils y mènent révélant des motivations et des stratégies personnelles sous-jacentes.

3. Méthodologie de collecte des données et d'analyse

Cette recherche qualitative s'appuie sur l'utilisation des réseaux sociaux d'un échantillon de 25 commerciaux constituant un « panel » étudié sur une période d'un an au minimum. Cette étude se décompose en trois parties. Premièrement, des entretiens individuels semi-directifs ont été menés auprès des commerciaux de ce panel afin d'explorer les pratiques qu'ils décrivent, ainsi que leurs intentions et motivations. Nous avons ensuite procédé à une collecte des activités réalisées par ces commerciaux sur les RSP. Outre que cette approche permet de relier activités et objectifs, elle limite les risques d'idéalisation et de mise en récit de la pratique pouvant émerger lors des entretiens qualitatifs. À la suite de cette analyse, un questionnaire a été soumis aux commerciaux du panel afin de préciser les pratiques observées et de solliciter de leur part une réflexivité sur ces pratiques.

Les participants ont été sélectionnés en ciblant des commerciaux BtoB qui utilisent les réseaux sociaux dans le cadre de leur activité professionnelle. Les contacts sont issus du réseau des chercheurs ainsi que d'un ciblage LinkedIn sur des critères qui supposent la maîtrise des réseaux sociaux tels qu'un accès premium ou un nombre suffisamment important d'abonnés. Pour assurer la représentativité, les participants sont issus de divers secteurs d'activités, d'entreprises de taille différente et disposent d'une expérience professionnelle variée. Ce choix assure une représentativité ainsi qu'une diversité suffisante dans les attitudes et les comportements concernant l'utilisation des réseaux sociaux. Le panel est majoritairement masculin (22 hommes et 3 femmes), mais cette répartition est représentative de la fonction commerciale dans l'environnement commercial BtoB. Le Tableau III-2 offre une vue synthétique des participants à l'étude. Ainsi, nous observons certaines valeurs extrêmes que nous expliquons ci-après. La fréquence importante d'activité du commercial P9 (50 activités LinkedIn en 4 jours) s'explique par un nombre élevé de mentions « j'aime » pour les publications de son réseau professionnel. De même, la fréquence de publication de l'entreprise du commercial P2 (50 publications sur sa page entreprise en 7 jours) s'explique par le fait que le secteur de l'IT est généralement plus avancé dans ses pratiques digitales, mais également par le fait que celle-ci bénéficie d'une large communauté de plus de 400 000 abonnés qu'il faut satisfaire. À l'opposé de cela, 1095 jours se sont écoulés entre toutes les activités du P12 (39 activités au total). Enfin, l'entreprise du commercial P3 ne dispose pas d'une page sur LinkedIn.

Tableau III-2. Présentation synthétique des participants.

Participant	Fonction LinkedIn	Secteur d'activité	Genre	Années d'expérience pro	Compte LinkedIn Premium	Nombre d'abonnés sur le compte du commercial	Nombre d'abonnés sur la page de l'entreprise	Nombre de jours entre 1re et 50e activité commerciale	Nombre de jours entre 1er et 50e contenu d'entreprise
P1	Chargé d'affaires	Innovation	H	5-10		500-1000	11 717	360	60
P2	Sales representative	Conseil IT	H	2-5		500-1000	405 829	360	7
P3	Cadre Technico-Commercial	Machines industrielles	H	10-20		500-1000	X	60	x
P4	Responsable Commercial	Machines industrielles	H	10-20		500-1000	171 503	60	60
P5	Account Executive	IT	F	2-5	X	3000-4000	882	90	720
P6	Technico-commercial	Packaging	H	5-10		0-500	635	360	1 440
P7	Responsable commerciale	Conseil IT	F	10-20		1000-2000	1 677	60	360
P8	Director Sales Department	Nettoyage	H	10-20		500-1000	24 117	30	240
P9	Responsable développement grands comptes	Construction	H	2-5		3000-4000	1 156	4	120
P10	Directeur commercial	Conseil IT	H	10-20	X	1000-2000	1 605	60	120
P11	Président/CEO	IT	H	10-20	X	25 000	2 934	120	150
P12	Chef de publicité	Publicité	H	2-5		500-1000	6 338	1095	240
P13	Responsable clients industrie	Construction	F	5-10	X	500-1000	261	90	360
P14	Responsable développement commercial	Nettoyage	H	Plus de 20	X	500-1000	11 014	60	180

P15	Area sales manager	Machines industrielles	H	5-10		500-1000	9 910	90	120
P16	Sales Manager	IT	H	10-20		500-1000	23 666	30	90
P17	Ingénieur d'affaires IT	Conseil IT	H	2-5		1000-2000	18 744	300	360
P18	Responsable commercial	Machines industrielles	H	10-20		500-1000	1 009	30	300
P19	Key Account Manager	machines industrielles	H	10-20		1000-2000	1 344	60	180
P20	Sales Engineer	Machines industrielles	H	10-20	X	500-1000	12 253	150	14
P21	Directeur commercial et développement entreprises	Enseignement supérieur	H	Plus de 20	X	1000-2000	32 458	30	90
P22	Directeur commercial	Nettoyage	H	Plus de 20		1000-2000	3 075	30	90
P23	Directeur régional des ventes	Transport	H	Plus de 20		2000-3000	12 377	360	270
P24	Strategic Account Manager	IT	H	Plus de 20	X	500-1000	240 977	120	30
P25	Sales manager	Machines industrielles	H	Plus de 20		3000-4000	24 403	60	90

- Entretiens semi-directifs

Au total 25 entretiens semi-directifs ont été réalisés dont 21 entretiens en face à face et 4 par téléphone. Les entretiens ont été menés entre février 2018 et juillet 2019 et ont duré entre 30 minutes et 1h30. Les entretiens et les retranscriptions ont été traités par le même chercheur afin d'assurer suffisamment de cohérence dans la collecte des données. Un guide d'entretien abordait les thèmes suivants : (1) les informations personnelles sur les commerciaux (par exemple, expérience, secteur d'activité, description de poste), (2) les technologies digitales utilisées dans la pratique commerciale, (3) la description des activités menées sur les réseaux sociaux, (4) les motivations personnelles et professionnelles expliquant l'usage des RSP.

Nous avons codé les verbatim de chaque participant selon ses activités commerciales (prospection, messages d'approche commerciale, veille commerciale et concurrentielle), ses activités de contenu (création et partage de contenu), ses activités relationnelles (développement et entretien du réseau professionnel) et ses activités personnelles (création, partage et interaction sur du contenu personnel), puis avons déterminé les objectifs énoncés.

- Netnographie sur les réseaux sociaux professionnels et questionnaire de validation des pratiques

La deuxième étape de notre étude qualitative a été de mener une netnographie qui permet d'analyser les actes communicationnels des membres d'une communauté virtuelle (Bernard, 2004). Plus précisément, l'analyse de ces actes communicationnels s'est faite au travers de l'observation des activités des commerciaux sur la plateforme LinkedIn. Nous avons choisi le RSP LinkedIn qui s'avère être une source de données pertinentes pour étudier le profil de professionnels (Roulin et Levashina, 2019). Les 50 dernières activités LinkedIn de nos 25 participants ont été codées, sauf pour un participant qui ne disposait que de 39 activités, soit un total de 1239 activités. Pour chaque activité nous avons codé (a) le niveau d'engagement du commercial sur la base de ses interactions avec le réseau social, (b) la nature du contenu posté sur le réseau social, et (c) la source.

(a) Le niveau d'engagement sur LinkedIn s'échelonne en cinq catégories : aimer un contenu¹⁷, commenter, partager, publier un contenu ou rédiger un article.

(b) La nature du contenu a été codée à partir d'un dictionnaire de codage. Pour le créer, les auteurs se sont tout d'abord appuyés sur l'activité de vingt-cinq commerciaux, non inclus dans l'échantillon de données. Ces données sont à considérer comme des données de pré-échantillon. Pour donner suite à cette étude pilote, huit catégories de nature de contenu ont été identifiées : la promotion de produit, la promotion de l'entreprise, les sujets politiques/sociaux, les incantations managériales (par exemple, des propos généraux et des citations sur le management), le recrutement, la promotion personnelle (par exemple, le récit d'une expérience ou d'une réussite personnelle), les actualités sur le secteur d'activité, et les actualités sur d'autres sujets.

(c) Les sources ont été réparties en six catégories : le commercial lui-même, une relation du commercial, son entreprise, un collègue, un leader d'opinion (par exemple, un leader politique, social ou « gourou » LinkedIn), et une autre entreprise.

Ce codage a ensuite été appliqué par deux chercheurs sur 50 contenus choisis aléatoirement. Le taux d'accord à l'issue de ce double codage étant supérieur à 90 %, les chercheurs ont conclu à la pertinence du codage.

- Questionnaire de validation

La troisième étape sous forme d'un questionnaire de validation adressé à chaque commercial du « panel » a répondu à deux objectifs. La première partie du questionnaire devait permettre une meilleure identification des cibles. Pour chaque interaction avec une « relation » ou une « autre entreprise » nous avons demandé au commercial de clarifier s'il s'agissait d'un client, prospect, concurrent, partenaire ou autre. Ces données supplémentaires ont complété le tableau de codage de l'étude 2 pour nous permettre d'identifier si le commercial interagissait effectivement avec son réseau professionnel ou s'il s'agissait d'un réseau personnel. La deuxième partie du questionnaire nous a permis de saisir la motivation principale des participants. Les questions concernaient leurs préférences quant à la nature du contenu, leurs objectifs

¹⁷ Depuis avril 2019, LinkedIn a intégré cinq moyens d'aimer un contenu : applaudir, soutenir, adorer, trouver instructif ou intéressant un contenu.

lorsqu'ils aiment ou partagent une publication de leur entreprise ainsi que leur motivation lorsqu'ils partagent une autre publication.

Analyse des données : Pour faire émerger les pratiques, nous nous appuyons sur l'identification des trois éléments représentatifs d'une pratique (Shove et al., 2012). (1) Les différentes fonctionnalités du réseau social comme élément matériel. (2) Les objectifs des commerciaux identifiés lors des entretiens comme éléments de signification. (3) Les activités identifiées lors des étapes 2 et 3 de notre étude. Nous nous appuyons sur les Annexes pour illustrer la répartition des 14 activités LinkedIn en 4 catégories d'activités (Annexe 1), la fréquence de ces catégories d'activités pour chaque commercial (Annexe 2), la triangulation de nos données (Annexe 3).

4. Résultats

4.1. Description des pratiques de marketing des réseaux sociaux menées par les commerciaux BtoB

Nos données nous ont permis d'observer les trois pratiques marketing menées par les commerciaux : (1) Pratique de marketing de contenu, (2) Pratique de marketing relationnel, et (3) Pratique de marketing personnel. À ces pratiques professionnelles s'ajoutent des pratiques individuelles visant principalement à maintenir des liens avec son réseau personnel. Ces pratiques relevant du domaine privé apparaissent en décalage par rapport aux pratiques de nature commerciale et marketing. Par la suite, nous identifierons les propriétés matérielles du RSP permettant les activités commerciales ainsi que leurs significations.

Pratiques de marketing de contenu. La pratique de marketing de contenu montre une propension à diffuser un contenu issu de l'organisation et/ou un contenu à valeur ajoutée pour le secteur d'activité destiné à accroître la visibilité de la marque ou de l'entreprise. Les activités menées par les commerciaux sont alors centrées sur le partage, la publication, les commentaires, et les mentions « j'aime » d'un contenu de l'entreprise ou d'une actualité du secteur d'activité. Ces différentes interactions correspondent aux principales fonctionnalités de LinkedIn. Ce contenu peut être

promotionnel ou informatif, servir la marque, les produits ou les services associés. Järvinen et Tarminen (2016) circonscrivent le marketing de contenu à ce qui émane de l'organisation et plus particulièrement du marketing. Or, nos données nous permettent d'observer une plus grande diversité des sources de contenu. S'il provient généralement du service marketing ou communication de l'entreprise (Herhausen et al., 2020), des sources internes comme un collègue, un manager ou le commercial lui-même, et des sources externes comme un client satisfait sont aussi créateurs de contenu.

La diffusion de contenu contribue à construire l'image professionnelle du commercial en démontrant son expertise par la connaissance de son entreprise et des dynamiques du marché. Ce positionnement se rapproche du rôle de « passeur de savoir » (*knowledge broker*) consistant à disséminer une information à valeur ajoutée tout en suivant les enjeux sectoriels (Verbeke et al., 2010). La signification donnée à la pratique est d'attirer les clients (*inbound marketing*) en augmentant la notoriété de l'entreprise auprès du réseau comme le précise P11 : « *je relève les informations du groupe j'utilise ma communauté pour le relayer : aussi simple que ça* ». S'il n'existe pas de pressions organisationnelles pour que les commerciaux publient du contenu, certaines organisations mettent toutefois à leur disposition un élément matériel pour favoriser ces pratiques : « *On a un Social Dynamite¹⁸ qui nous permet de publier, d'être actif. On a le choix de le faire ou de ne pas le faire. Tu publies des articles de la société sur le mur perso du réseau donc ça permet aussi d'avoir une visibilité de l'entreprise [...]* » (P14), or, les commerciaux recherchent une validation de ces contenus par leur organisation : « *on ne publie rien d'autre que ce que propose l'entreprise, il faut que ce soit validé. Parce que derrière, il y a l'image de l'entreprise* » (P14).

Cet élément matériel favorise la pratique, dans la mesure où il permet en un clic de sélectionner un contenu et de le publier sur son profil. L'utilité perçue et la simplicité apportées par le matériel expliquent la mobilisation de la pratique marketing de contenu selon P11, P14 et P24. Ces deux caractéristiques correspondent également aux variables du modèle d'acceptation de la technologie qui déterminent l'usage d'une technologie. Les compétences apparaissent aussi comme une composante indissociable de la pratique dans la mesure où une certaine subtilité est requise, afin de ne pas afficher trop clairement les intentions promotionnelles en évitant un profil

¹⁸ Outil de diffusion de contenu

commercial similaire à la page d'entreprise, un contenu trop promotionnel (Järvinen et Taiminen, 2016), sans personnalisation et n'offrant pas une valeur ajoutée suffisante aux clients.

Pratiques de marketing relationnel. La pratique de marketing relationnel se traduit par des réactions à des contenus mis en ligne par le réseau professionnel constitué de partenaires, prospects, clients et concurrents à différents moments du cycle d'achat des cibles. Les activités liées à la pratique de marketing relationnel sont les mentions j'aime et les partages des publications du réseau professionnel. Cependant, 91 % des interactions professionnelles avec le réseau correspondent à des mentions j'aime ce qui témoigne d'un faible engagement commercial et d'un usage limité de la technologie. En effet, alors que la fonctionnalité « j'aime » constitue le niveau le plus faible d'engagement, les commentaires permettent un échange plus qualitatif qui traduit aussi le souhait de développer une relation plus personnelle (Swani et Labrecque, 2020). Ainsi, nous observons que les propriétés matérielles de LinkedIn visant la création d'interactions ne sont finalement que très faiblement utilisées par les répondants.

Cependant, les mentions « j'aime » sont attribuées de manière réfléchie s'accompagnant d'une signification orientée vers le désir d'être identifié par les cibles. Ceci se traduit par une collection de routines comme par exemple aimer les publications des clients et des partenaires commerciaux. Les commerciaux au cœur de cette dynamique relationnelle ont conscience que ces routines amplifient la résonance des pratiques commerciales de veille et de ciblage. « (Je le fais) *pour montrer mon activité sur le réseau. Faire en sorte que les prospects et clients pensent à moi* » (P3). À cette occasion, les commerciaux construisent une compétence qui rappelle les principes marketing d'omniprésence : « *C'est plus maintenir une présence. Tu sais rester dans la tête du client pour être présent au fil de l'actualité en réagissant à ce qu'il fait, etc.* » (P9). La régularité des activités augmente la probabilité d'être présent au bon moment lors du cycle d'achat des cibles afin de maximiser les résultats commerciaux.

Pratique de marketing personnel. La pratique de marketing personnel consiste à affirmer des pensées, des valeurs, des opinions (politiques, sociales et managériales) et à valoriser ses actions dans le but de développer sa « marque personnelle ». Les

activités d'affirmation identitaire se traduisent par le partage d'incantations managériales considérées comme pertinentes par le commercial (par exemple, des citations de gourous du management), l'adhésion à des sujets politiques, sociaux ou d'actualité. La valorisation s'exprime directement par la publication de ses réussites personnelles, mais également indirectement en s'associant à des succès d'entreprises et aux succès personnels de ses relations dans l'espoir que le succès des autres rejaillisse sur sa propre image (Cialdini et Richardson, 1980).

Cette pratique de marketing personnel est consciente et revendiquée, mais est relativement dissimulée comme le précise P18 : « *je l'utilise (le RSP), mais pas de manière directe, en sous-marin, ça ne se voit pas en apparence* ». La signification personnelle non alignée sur des objectifs commerciaux et marketing est confirmée par P13 qui positionne le réseau LinkedIn comme un réseau « privé » : « *Bah en fait aujourd'hui je ne suis pas ami avec mes clients parce que sauf si on me demande j'accepte, mais sinon je ne vais pas aller demander parce que je me dis ça reste un réseau social donc en fait je... ça reste mes amis ou des collègues* ». L'intention sous-jacente est d'apparaître appréciable et sympathique auprès de son réseau comme le précise P6 : « *Tu montres un peu de toi pas beaucoup, mais juste des choses simples qui permettent d'être apprécié de tous* ». À travers les pratiques de marketing personnel, les commerciaux échangent sur des sujets qui les intéressent, se mettent en avant au sein de leur réseau ou d'une communauté en particulier. « *Je mets mon image en avant, je publie un truc donc ça me valorise moi ouais, je pense aussi que ça permet de, indirectement, valoriser la personne. On revient au personal branding c'est-à-dire je suis quelqu'un qui est au courant, qui sait des choses, qui parle de choses comme ça* » (P8).

Cette pratique de marketing personnel n'est pas toujours assumée puisqu'elle crée une tension entre sens attaché aux pratiques personnelles et pratiques réelles professionnelles. Si certains répondants affirment : « *Je repartage beaucoup les messages de l'entreprise, plusieurs fois même pour qu'ils aient un impact* » (P21), on observe chez eux des pratiques de marketing personnel montrant un écart entre image professionnelle désirée et image professionnelle perçue. Des tensions apparaissent également entre aspirations individuelles et enjeux organisationnels. La pratique de marketing personnel représente une défense de l'individualité par opposition au contenu promotionnel diffusé par leur organisation sur les RSP. Pour ces sujets, les RSP sont avant tout un espace où les relations interpersonnelles doivent primer sur la

dimension publicitaire : « *Faire de la pub à répétition, la seule chose que tu gagnes c'est de perdre des contacts* » (P6).

En résumé, les analyses réalisées font entrevoir une spécialisation de la part des commerciaux sur une des trois pratiques présentées. Chaque pratique est profondément ancrée dans des routines, un élément matériel et une signification, de telle sorte qu'elles sont difficilement combinées ou superposées, à tel point qu'elles semblent se répéter inlassablement sur les RSP sans une réelle distanciation de la part des commerciaux étudiés. Cependant, nos données révèlent des recombinaisons de certaines activités liées à d'autres objectifs commerciaux qui permettent l'émergence de pratiques hybrides.

4.2. Les pratiques hybrides

Pratique de marketing orienté client. L'orientation client suppose la prise en compte de l'intérêt du client avant l'intérêt personnel du vendeur (Julienne et Banikema, 2017). Cette volonté de faire progresser le client s'observe au travers de l'expertise et du relationnel démontrés sur les RSP par le commercial. Le commercial a la volonté de répondre aux problématiques de ses cibles, notamment en fournissant du contenu de qualité : « *comme sur internet il y a plein d'informations, il faut démontrer de la valeur ajoutée, de l'expertise* » (P4).

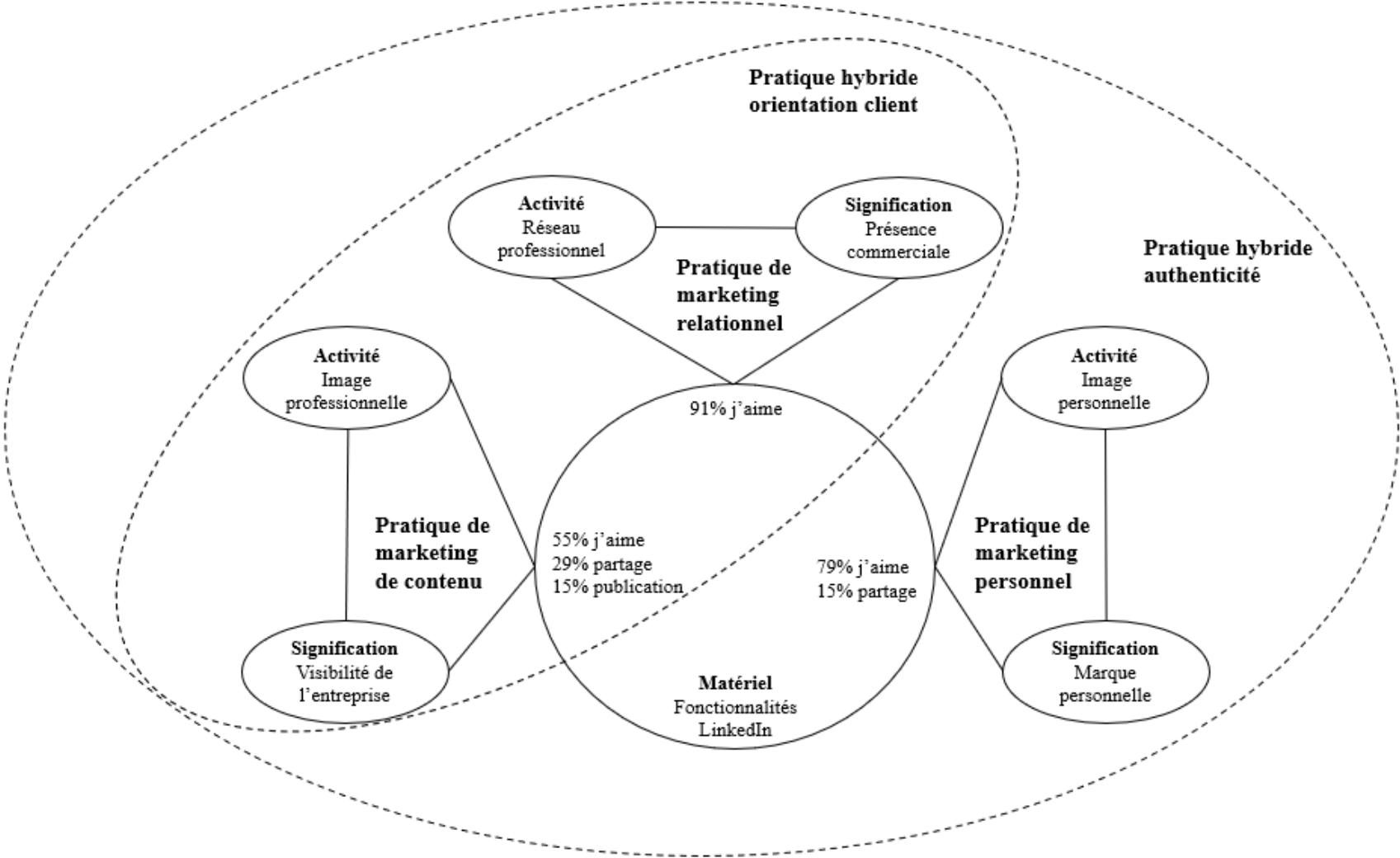
Les pratiques de marketing orienté client dévoilent une certaine tension entre le service marketing et le service commercial, notamment auprès de commerciaux qui opèrent dans un secteur d'activité technique (P20, P25). Les commerciaux sont parfois critiques vis-à-vis de leur service marketing qu'ils jugent parfois trop éloigné des problématiques clients (Homburg et al., 2008), et considèrent pouvoir communiquer aussi bien eux-mêmes comme l'exprime P20 : « *oui alors c'est eux qui sont censés créer le contenu ouais (exemple d'un événement d'entreprise) tout ce que je fais, moi, c'est que je prends une photo, j'écris jeudi rejoignez-nous à la journée bidule machin et je fais un lien vers cette page et mes copains du marketing digital font la même chose* ».

Pratique de marketing authentique. Être authentique “en ligne” suppose d’apparaître davantage motivé par ses désirs et ses passions que par ses objectifs commerciaux (Audrezet et al., 2020). Les pratiques authentiques traitent des problématiques, valeurs et thématiques qui sont chères aux commerciaux dans la sphère privée ou professionnelle : *« je me contente plutôt de publier quelque chose qui a été publié qui moi m'a touché ou qui m'a plu où je trouve que ça apporte un intérêt une information pertinente au réseau »*(P7). Cette pratique est appréciée des commerciaux ayant une appétence pour le digital et les réseaux sociaux : *« je suis assez curieux des nouveaux outils qui sortent »* (P10). Puisqu’ils trouvent une certaine facilité à l’utilisation des RSP ils n’hésitent pas à utiliser toutes les fonctionnalités proposées par le réseau.

De même que l’authenticité du commercial hors-ligne favorise les interactions commerciales (Klein, 2020), les pratiques de marketing authentique sur les RSP permettraient au commercial d’être identifié comme un membre important de la communauté : *« Publier aussi que j’ai participé à des événements comme 360 grand est numérique, des choses comme ça, ça permet de montrer que finalement, on fait partie de la communauté »* (P10). Cependant, l’importance de l’acteur au centre de cette pratique peut mener au risque de vampiriser la marque au profit de sa marque personnelle. La pratique de marketing d’authenticité demande ainsi une certaine connaissance et maîtrise des réseaux sociaux puisque la gestion simultanée de l’image professionnelle et personnelle peut être difficile pour les commerciaux.

La Figure III-1 illustre les trois types de pratiques citées précédemment et les pratiques enchâssées qui correspondent aux pratiques hybrides (orientation client et authentique). En s’inspirant des travaux de Shove et al. (2012) et de ses schématisations, nous produisons le graphe ci-dessous qui synthétise nos résultats en illustrant les trois éléments de chaque pratique.

Figure III-1. Synthèse des pratiques de marketing des réseaux sociaux des commerciaux BtoB.



5. Discussion

Les pratiques marketing relationnelles et de contenu reposent sur des initiatives personnelles des commerciaux. Ces initiatives démontrent bien une diffusion des pratiques marketing dans l'organisation commerciale. Cependant, contrairement aux recommandations académiques et managériales, les pratiques demeurent symboliques. Par exemple, le marketing de contenu, tel qu'il est conçu par les commerciaux, se limite au partage d'informations, rarement à la création de contenu qui reste l'apanage d'un marketing centralisé. Également, les stratégies relationnelles apparentes relèvent davantage de la volonté d'apparaître sympathique que de la volonté de créer une relation (Borg et Young, 2014). Ces observations ne présupposent pas l'adoption d'un comportement identique *offline*, mais montrent la prédominance de modes de relations traditionnelles que les réseaux sociaux ne sauraient faire évoluer. La difficulté de coordonner les pratiques de marketing de contenu, de marketing relationnel et de marketing personnel est confirmée dans nos résultats. Les commerciaux adoptent plus facilement telle ou telle pratique marketing. Ce résultat illustre le chemin qui reste à parcourir avant que les commerciaux ne disposent de compétences managériales holistiques (Cuevas, 2018). Nous observons néanmoins des formes hybrides qui affirment soit un positionnement technique (pratiques orientées client), soit un positionnement « spirituel » (pratiques authentiques). Une recherche récente semble confirmer la nécessité d'être à la fois technique et spirituel en montrant l'importance de combiner maîtrise des compétences commerciales et empathie cognitive qui repose largement sur l'intuition, afin de faire preuve d'adaptabilité face à un client (Locander et al., 2020).

5.1. Implications managériales et théoriques

Sur le plan managérial, nous recommandons aux organisations d'orienter stratégiquement les pratiques de leurs commerciaux sur les réseaux sociaux. En effet, il demeure à chaque entreprise de décider si sa force commerciale devrait endosser un rôle marketing ou si cette dernière devrait se cantonner aux pratiques commerciales dans un souci d'efficacité. Afin d'avoir un impact marketing plus fort, nous

encourageons les entreprises à miser sur une pratique de marketing de contenu systématisée au niveau organisationnel et au niveau commercial afin de multiplier les émetteurs de contenu. Ce parasitage du marketing personnel rendrait certaines organisations, soucieuses de leur réputation, réfractaires à l'idée de confier ces pratiques de marketing de contenu aux commerciaux. Cependant, un contenu marketing suffisamment diversifié, régulier et ciblé sur des thématiques du secteur d'activité limiterait le partage de contenus non validés par l'organisation. Dans cette perspective, le commercial pourrait devenir un marketeur pour l'entreprise et, en fonction de sa maîtrise des RSP, pourrait même créer son propre contenu que le service marketing pourra à son tour diffuser et partager. À cette orientation marketing ou commerciale des pratiques doit s'ajouter un questionnement sur l'équilibre entre les pratiques marketing. En effet, nos résultats montrent que les commerciaux sont figés dans une pratique de contenu ou une pratique relationnelle, se focalisant ainsi sur une unique signification. En conséquence, les entreprises devraient clarifier l'objectif d'une présence digitale qui vise généralement plusieurs significations : à savoir, le *personal branding* de l'individu, mais également la visibilité de l'entreprise. De plus, nous doutons de l'efficacité de formations dédiées à l'utilisation des RSP pour les commerciaux. Ces formations sont utiles à la connaissance technique de l'outil (par exemple, l'utilisation de LinkedIn Sales Navigator), mais ne seraient suffisantes, ni à la compréhension des enjeux liés aux RSP, ni au développement des compétences sur les RSP qui s'acquièrent avec la pratique au travers d'échanges réguliers entre fonctions commerciale et marketing. Plutôt que des formations, nous recommandons : (1) l'identification de profils leaders au sein de l'entreprise qui pourraient développer les pratiques au sein des équipes commerciales, (2) la mise en place d'objectifs quantifiables (par exemple, intégrer les prospects issus des RSP au CRM) pour démontrer les bénéfices des RSP aux plus sceptiques et récompenser les meilleurs commerciaux, (3) la gamification des pratiques et le recours à des challenges internes (par exemple, la publication ayant obtenu le plus de « j'aime », le commercial ayant le plus développé son réseau d'abonnés au cours du dernier mois, etc.) pour inciter le plus grand nombre à développer des pratiques marketing. Enfin, nos résultats encouragent les organisations de tous secteurs d'activité à développer des pratiques marketing sur les RSP. En effet, ces pratiques sont nécessaires pour les commerciaux exerçant dans un secteur d'activité déjà actif sur les RSP. Elles seraient également avantageuses pour des secteurs encore peu actifs,

dans la mesure où elles permettraient à ces entreprises d'être pionnières et de se forger des compétences sur les RSP avant leurs concurrents. L'épidémie de la COVID, qui a rendu les déplacements difficiles, tend à renforcer la nécessité pour les entreprises de diversifier leurs pratiques commerciales et marketing en développant leurs relations d'affaires en ligne.

Du point de vue théorique, nous confirmons que le terme de *social selling* désigne à la fois des pratiques commerciales et des pratiques marketing menées principalement à l'initiative du commercial. Un effort de conceptualisation est souhaité lorsque des recherches proposent d'étudier les déterminants et les conséquences de ce *social selling*. Nous montrons dans cette recherche la diversité des usages en identifiant pas moins de cinq types de pratiques. Dès lors, il convient de traiter le concept comme étant multidimensionnel et de s'attacher à mieux le délimiter. Ce point est essentiel lorsque l'on envisage de relier le construit *social selling* à des variables de performance, attitudinales, etc. Par ailleurs, nous montrons l'intérêt scientifique de la théorie des pratiques pour étudier des questions de recherche qui répondent aux problématiques rencontrées par les praticiens. Une application de la théorie dans le domaine commercial représente une alternative aux études traditionnelles en examinant ce qui est réellement fait dans les entreprises (c'est-à-dire la pratique), plutôt que de tester des théories sur ce qui devrait être fait qui sont bien souvent décontextualisées. Enfin, nous proposons un design de recherche pertinent pour étudier la pratique apportant ainsi une contribution méthodologique. Cette recherche considère qu'une pratique ne peut se saisir uniquement à partir du discours des acteurs, mais qu'il est nécessaire d'apprécier une cohérence entre propos, actes et réflexivité.

5.2. Limites et pistes de recherche pour le futur

Cette recherche n'est pas exempte de limites. La sélection du panel de professionnels nous confronte à des biais d'autosélection. Notre approche étudie des commerciaux de secteurs différents et non des commerciaux experts dans le but de saisir des pratiques normalisées. Ce choix nous a peut-être privés de l'observation d'une plus grande diversité des pratiques marketing. Nous avons néanmoins examiné de façon non formalisée les activités de leaders d'opinion présents sur LinkedIn. Il ressort de

cela que ces derniers proposent une véritable ligne éditoriale en essayant d'incarner leur entreprise (ces leaders d'opinion sont très souvent des consultants), tout en montrant une identité singulière qu'ils revendiquent comme authentique. Leur objectif est de se situer au centre d'un réseau de relations, ce que ne s'autorise que rarement le commercial évoluant dans une organisation. Afin de mieux cerner les facteurs explicatifs des pratiques, il eût été possible de neutraliser le rôle joué par l'organisation en n'observant que les commerciaux issus de la même entreprise. Cette approche aurait, selon nous, limité l'observation de pratiques disparates.

Par ailleurs, nos données ne nous permettent pas de faire de recommandation quant à la pratique à privilégier. Il conviendrait dans une étude future de tester quantitativement les différentes pratiques de marketing des RSP et d'en comprendre l'impact commercial (par exemple, sur la performance commerciale et relationnelle), mais également l'impact organisationnel (par exemple, sur l'image de marque et sur la réputation de l'entreprise). Enfin, notre unité d'analyse a été le commercial, ce qui ouvre la voie à deux pistes de recherche intéressantes. Au niveau commercial, il s'agirait d'étudier comment les pratiques commerciales et les pratiques marketing s'articulent dans la création de valeur pour le client notamment compte tenu de l'importance prise par la vente "conseil" ou orientée vers la création de valeur pour le client, qui n'est pas encore étudiée sur le terrain du "on-line". Au niveau organisationnel, il s'agirait d'étudier les résultats respectifs des pratiques de marketing initiées par l'organisation et de celles initiées par les commerciaux, ainsi que leur combinaison. Les recherches sur la coordination des activités marketing et commerciales se justifient à la fois du point de vue académique et du point de vue managérial.

ANNEXES

Annexe 1 : Codage des activités sur LinkedIn

Activités des commerciaux sur LinkedIn				
	Catégorie d'activité	Niveau d'engagement	Nature du contenu	Source
Activités liées à la pratique de marketing de contenu	Construction de l'image professionnelle	Partage/ Publication/ Article	Promotion entreprise/ Promotion produit	Son entreprise/ collègue
		Partage	Promotion entreprise	Client/ Partenaire
		Like/commentaire	X	Son entreprise
		Partage	Recrutement	Son entreprise
		Like/commentaire	Promotion entreprise/ Promotion produit/ Recrutement	Collègue
		Partage/ Publication/ Article / Like / Commentaire	Actualités secteur	x
Activités liées à la pratique de marketing relationnel	Développement du réseau professionnel	Like/ Commentaire	X	Client/ Prospect/ Partenaire
		Partage	Promotion entreprise/ Promotion produit/ Promotion personnelle	Client/ Prospect/ Partenaire
Activités liées à la pratique de marketing personnel	Construction de l'image personnelle	Partage/ Publication/ Article	Incantation managériale/ actualités autres/ Sujet politique ou social	x
		Like/ commentaire	Incantation managériale/ actualités autres/	Leader d'opinion

		Like/ Commentaire	Sujet politique ou social Promotion entreprise/Prom otion produit/promotio n personnelle	Autre entreprise/ leader d'opinion
Pratique privée	Développement du réseau personnel	Like/ Commentaire	x	Relation/ Autre entreprise
		Partage/ Publication/ Like/ Commentaire	Recrutement	Relation/ Autre entreprise
		Like/ Commentaire	Incantation managériale/ actualités autres/ Sujet politique ou social	Collègue

Annexe 2 : Fréquence des catégories d'activités LinkedIn par commercial

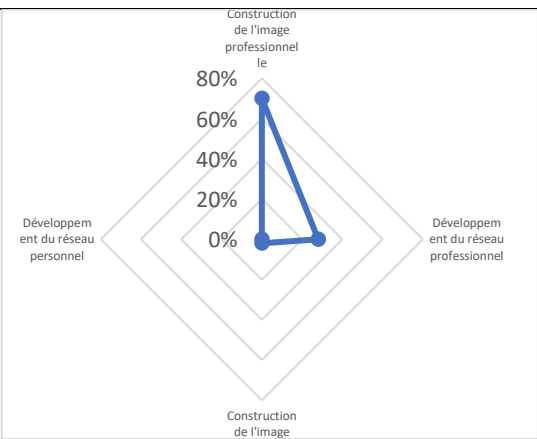
Catégories d'activités	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
Construction de l'image professionnel	20	26	0 %	30	8 %	46	32	12	20	38	78	32	8 %	58	52	42	18	6 %	40	70	18	6 %	36	82	70
le Développement du réseau professionnel	32	28	52	56	12	26	38	20	64	20	2 %	14	18	8 %	28	0 %	50	26	18	26	14	34	30	12	28
Construction de l'image personnelle	22	12	18	8 %	56	20	24	62	4 %	26	16	16	58	6 %	12	28	14	42	34	2 %	62	30	12	2 %	2 %
Développement du réseau personnel	26	34	30	6 %	24	8 %	6 %	6 %	12	16	4 %	16	16	28	8 %	30	18	26	8 %	2 %	6 %	30	22	4 %	0 %

Annexe 3 : Méthodologie

L'identification des pratiques marketing de notre étude est issue d'une triangulation des données et d'allers-retours permanents entre les entretiens semi-directifs, la netnographie et le questionnaire de validation. Ainsi nous avons procédé en deux phases pour chaque participant. Ces deux phases sont décrites ci-dessous avec l'exemple du participant P25. Après l'étude de chaque participant, nous avons conclu à l'identification d'une pratique lorsque nous retrouvions les mêmes activités et objectifs d'un participant à un autre. Premièrement, afin de déterminer les activités de chaque pratique nous avons analysé la cohérence entre des activités décrites (entretien), observées (netnographie) et validées (questionnaire). Deuxièmement, afin de déterminer l'objectif de chaque pratique, nous avons identifié les objectifs décrits (entretien), nous avons vérifié leur cohérence avec les données observées (netnographie) pour finalement valider ces objectifs grâce aux questionnaires.

Annexe 4 : Synthèse des données de P25 (exemple)

		Entretien	Netnographie	Questionnaire de validation
Activité	Image professionnelle	« Pour l'entreprise c'est de montrer à la communauté que nous parlons le même langage et que nous sommes nous aussi des scientifiques et donc en quelques sortes ça permet de renforcer une certaine légitimité. Un scientifique ou un technicien ingénieur va être beaucoup plus enclin à faire confiance à quelqu'un qui considère comme un père que comme quelqu'un qu'il considère comme un simple vendeur »	 <p>Codage : Partage/Actualités secteur/Son entreprise</p>	Type de contenu privilégié : « je ne like pas les posts qui sonnent faux ou trop publicitaires. Je prends garde à la pertinence scientifique et technique de mes publications. Les likes ont un impact sur mon profil de publications. »
Réseau	professionnel	« Dans le BtoB la qualité de l'interaction avec le client est extrêmement importante on ne peut pas se permettre d'avoir un contact superficiel sinon on casse complètement notre image de marque. Comme en plus on est sur des cycles de vente qui sont entre deux à 5 ans entre le moment où on découvre le besoin et où on clôture la vente on est sur du temps long donc il faut effectivement prendre le temps d'assimiler ces nouveaux outils. On est en train progresser fortement sur le content marketing c'est-à-dire comme on est en plus sur un milieu scientifique c'est facile, il suffit juste de relier une publication d'un client qui est particulièrement pertinente dans tel ou tel domaine, de mettre deux, trois commentaires ».	 <p>Codage : Aime/Promotion entreprise/Client</p>	Objectif des likes : « Rendre plus visibles [les cibles commerciales] et améliorer la pertinence de mon profil pour des prospects potentiels ».

Objectif	Valeur ajoutée pour le client	<p>« Les entreprises font fausse route quand elles donnent des messages préformatés en termes de communication d'entreprise. Beaucoup de jeunes sont abreuvés de communication publicitaire préformatée là on va sur le monde, voilà on va voir ceci, on va voir cela ils en reçoivent 50 par jour. Donc quand on abreuve les réseaux et les mails avec ce genre de message en réalité l'effet avec contre-productif. Parce que les gens nous zappent très rapidement et nous dégagent. Par contre, la clé c'est le content marketing et le content marketing ciblé c'est-à-dire que le défi en termes de communication n'a jamais été aussi élevé : on a besoin non seulement d'identifier les domaines scientifiques dans lesquels les clients travaillent et de leur donner du contenu scientifique de très haut niveau filtré pour eux »</p>		Type « Principalement des posts qui mettent en valeur mes produits ou mes clients »
-----------------	--------------------------------------	--	--	---

IV. Chapitre 4 : Le travail des commerciaux pour institutionnaliser les pratiques de *social selling*

Résumé

Alors que l'utilisation des réseaux sociaux s'est généralisée dans les organisations interentreprises, la diversité des pratiques de *social selling* adoptées par les vendeurs et la mesure à laquelle ils s'y engagent dans leur approche commerciale restent limitées. Contrairement aux études précédentes qui soulignent les avantages des approches descendantes, nous adoptons une approche centrée sur la force de vente, avec la conviction que l'agence du commercial est un facteur clé dans le développement de nouvelles pratiques de vente liées aux réseaux sociaux. En utilisant le concept de travail sur les pratiques et en nous appuyant sur la théorie néo-institutionnelle, nous soutenons que les pratiques de *social selling* émergent de manière ascendante, en fonction du travail initié par les commerciaux. Sur la base d'une étude qualitative menée auprès de 32 professionnels de la vente BtoB, nous montrons que les commerciaux effectuent trois types de travail sur les pratiques : le travail de promotion, le travail de réconciliation et le travail de déstabilisation. Ces efforts peuvent diffuser, mais aussi contrecarrer les pratiques de *social selling* dans les organisations de vente. Cet article offre de nouvelles perspectives sur la manière dont les organisations peuvent développer l'utilisation des médias sociaux par les commerciaux et encourage les entreprises à soutenir les initiatives de *social selling* des vendeurs au lieu de les contrôler.

Mots-clés : *social selling*, commercial BtoB, travail institutionnel, réseaux sociaux.

1. Introduction

Si l'utilisation des réseaux sociaux s'est généralisée auprès des commerciaux interentreprises (BtoB), la profondeur d'utilisation, c'est-à-dire la diversité des pratiques de *social selling* adoptées par les commerciaux et la mesure à laquelle ils s'engagent dans le *social selling* pour leur approche commerciale, restent limitées. En France, par exemple, seuls 30 % des décideurs BtoB estiment que les interactions sur les réseaux sociaux sont orientées business. Aux États-Unis, seuls 31 % des professionnels de vente BtoB déclarent que le *social selling* leur permettait d'établir des relations plus étroites avec leurs clients. Une étude européenne récente a montré que moins de la moitié des commerciaux utilisent les réseaux sociaux pour obtenir des renseignements sur leurs clients. D'autres résultats de recherche sur les commerciaux confirment également l'étendue limitée de l'utilisation des réseaux sociaux (M = 1,49 sur une échelle de sept points ; Bill et al., 2020). Ces statistiques sont surprenantes, si l'on considère que le *social selling* « annonce une nouvelle ère dans la vente professionnelle » (Agnihotri et al., 2012 p. 341), améliore les comportements de vente (par exemple, la vente adaptative ; Itani et al., 2017) et bénéficie à la performance (Ogilvie et al., 2018). Ainsi, l'exploitation limitée du *social selling* par les commerciaux mérite une analyse plus approfondie.

La littérature académique existante a tenté d'étudier les facteurs extrinsèques de l'utilisation des pratiques de *social selling*. Les organisations diffusent les pratiques de *social selling* au sein de leurs équipes de vente en clarifiant la portée, la politique et les règles de *social selling* et en offrant des formations aux commerciaux (Ogilvie et al., 2018). Une influence indirecte des commerciaux à utiliser les réseaux sociaux provient de leur comparaison avec leurs pairs (Wang et al., 2016) ou de leur adaptation aux préférences de leurs clients (Guesalaga, 2016). Bien que certaines variables individuelles aient été identifiées, telles que l'orientation de l'apprentissage (Itani et al., 2017), les recherches se sont principalement concentrées sur les causes externes de l'utilisation du *social selling* et ont négligé de considérer le commercial comme un agent de diffusion du *social selling*. L'agence individuelle peut être cruciale pour la diffusion des réseaux sociaux au sein d'une organisation ; Guesalagua (2016) souligne

que dans le contexte de *social selling*, une telle agence individuelle pourrait par exemple influencer le niveau managérial.

La présente étude donne un aperçu de la boîte noire de l'utilisation des réseaux sociaux afin de découvrir si et comment les efforts entrepris par les commerciaux peuvent influencer la diffusion des pratiques de *social selling*. Dans cette recherche, nous adoptons une approche centrée sur le commercial, en affirmant que l'agence d'un commercial est un facteur clé pour le développement de nouvelles pratiques de vente liées aux réseaux sociaux. Par conséquent, contrairement aux études précédentes, qui soulignent les avantages d'une approche descendante, nous suggérons que les pratiques de *social selling* peuvent émerger de manière ascendante par le travail de promotion des commerciaux. À l'inverse, nous identifions des efforts de déstabilisation de la part des commerciaux qui peuvent contrecarrer le développement du *social selling* au sein des équipes de vente. Ainsi, nous cherchons à comprendre l'attitude des commerciaux à l'égard du *social selling* et à explorer l'influence que les commerciaux exercent sur les pratiques de *social selling* par leurs efforts quotidiens.

Une perspective micro, axée sur la pratique, est appropriée pour mieux comprendre les attitudes et les comportements des commerciaux à l'égard de l'utilisation du *social selling* (voir Pedersen et al., 2020). La théorie néo-institutionnelle répond particulièrement bien à cet objectif, car elle suggère que les acteurs, y compris les individus, jouent un rôle crucial dans la création, le maintien et la déstabilisation des institutions (Lawrence et al., 2009). Dans cette perspective, nous explorons le concept de travail sur les pratiques, une forme spécifique de travail institutionnel qui se concentre sur la pratique et cherche à expliquer comment les acteurs s'engagent dans « des efforts pour affecter la reconnaissance et l'acceptation d'ensembles de routines, plutôt que de simplement s'engager dans ces routines » (Zietsma et al., 2010, p. 190). Le travail sur les pratiques a été examiné à travers les discours des commerciaux. Nous avons mené 32 entretiens semi-structurés avec des professionnels de la vente BtoB (représentants et directeurs) dans différents secteurs.

Nos conclusions mettent en évidence le rôle essentiel des commerciaux dans l'institutionnalisation des pratiques de *social selling* dans le domaine de la vente. Nous identifions trois types de travail sur les pratiques : (1) le travail de promotion, qui implique la diffusion active du *social selling* par la mobilisation des organisations et

des pairs au sein des pratiques de *social selling* ; (2) le travail de réconciliation, qui implique la légitimation des pratiques de *social selling* au sein des pratiques de vente traditionnelles ; (3) le travail de déstabilisation, qui remet en question la légitimité des pratiques de *social selling*. En outre, nous souhaitons compléter la littérature sur le marketing BtoB de trois manières. Premièrement, alors que les recherches passées se sont concentrées sur les antécédents à l'adoption des pratiques de *social selling*, notre étude met en évidence les efforts entrepris par les commerciaux. Ces efforts sont mobilisés pour diffuser les pratiques du *social selling*. Nous définissons la diffusion du *social selling* comme le processus constructif vers des pratiques de *social selling* pour passer de la prise de conscience à l'institutionnalisation. Cependant, les efforts peuvent également contrecarrer le *social selling*. Contrecarrer le *social selling* signifie s'engager dans un processus destructeur envers les pratiques de *social selling* pour en empêcher l'institutionnalisation. Deuxièmement, notre article s'ajoute à l'ensemble des travaux établis qui appliquent la théorie néo-institutionnelle au marketing. Cette littérature détourne l'attention de la manière dont les normes, les pratiques et les règles du marketing sont affectées par les pressions institutionnelles (Hillebrand et al., 2011; Yang et al., 2012) pour la porter sur l'agence des acteurs et leurs efforts vis-à-vis des institutions (Michel et al., 2019; Palmer et al., 2015). En s'appuyant sur le cadre du travail institutionnel qui a été utilisé dans le marketing BtoB (Chaney et al., 2019; Michel et al., 2019), notre étude cherche à approfondir la compréhension du travail sur les pratiques dans le contexte de la vente. Troisièmement, notre étude offre de nouvelles perspectives sur la manière dont les organisations peuvent développer la profondeur de l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux. Nous soulignons le rôle essentiel de l'utilité perçue et du soutien organisationnel perçu dans le renforcement des efforts des commerciaux pour promouvoir les pratiques de *social selling*. Nous décrivons également les moyens d'appréhender et de diriger les pratiques de *social selling* une fois qu'elles sont mises en œuvre.

La section suivante décrit les pratiques de *social selling* et leur lien avec les pratiques traditionnelles de vente. Ensuite, le cadre théorique du travail sur les pratiques et la méthodologie qualitative sont présentés. Enfin, les contributions théoriques et managériales sont discutées, avec une reconnaissance des limites de l'étude et des suggestions pour de futures recherches.

2. Cadre conceptuel

2.1. L'évolution des pratiques de vente et l'émergence de pratiques de *social selling*

Les pratiques sont « une constellation organisée d'activités de différentes personnes » (Schatzki, 2012, p.13). Les pratiques des commerciaux s'appuient sur une variété de canaux de communication et d'information traditionnels, comme les interactions en face à face, les appels téléphoniques, les courriels, les sites web et les bases de données (Marshall et al., 1999; Moncrief et Marshall, 2005). À l'ère du *social selling*, les commerciaux utilisent les réseaux sociaux pour comprendre les clients, se connecter et s'engager avec ces derniers à des fins commerciales (Agnihotri et al., 2012 ; Ancillai et al., 2019). Plus précisément, ils s'engagent dans des pratiques de *social selling*, que nous définissons comme des pratiques de vente intégrant pleinement les réseaux sociaux dans les activités quotidiennes pour faciliter l'ensemble du processus de vente.

Dans leur travail précurseur, Andzulis et al. (2012) ont examiné comment les pratiques de *social selling* peuvent être intégrées dans le processus de vente. Des études empiriques plus récentes axées sur le contexte BtoB (par exemple Ancillai et al., 2019) ont prolongé les travaux de ces auteurs en intégrant davantage les réseaux sociaux dans les sept étapes de la vente : prospection, pré-approche, approche, présentation de la vente, traitement des objections, clôture, suivi (Dubinsky, 1980). Tout d'abord, l'étape de prospection peut intégrer les réseaux sociaux pour générer des prospects en utilisant les données de contact disponibles en ligne et en créant du contenu pour attirer les prospects (Agnihotri et al., 2012 ; Moncrief et al., 2015). Deuxièmement, lors de l'étape de pré-approche, les commerciaux peuvent améliorer leur connaissance des clients en recueillant des informations précises sur les organisations, les décideurs et les besoins spécifiques des clients par le biais des réseaux sociaux (Ogilvie et al., 2018). Troisièmement, l'approche client par les réseaux sociaux permet d'attirer les cibles grâce à une réputation professionnelle - et donc d'accroître la crédibilité et la visibilité du commercial- avec un profil attrayant, des interactions efficaces et des messages ou commentaires pertinents (Lacoste, 2016). Quatrièmement, pour promouvoir leur entreprise, leur marque ou leurs offres, les commerciaux peuvent

partager du contenu marketing par le biais des réseaux sociaux (Andzulis et al., 2012). Les présentations de vente se transforment en un processus continu où les commerciaux peuvent entretenir les relations avec les clients en s'engageant dans des interactions régulières sur les réseaux sociaux et en créant des réseaux professionnels pour stimuler les échanges commerciaux (Agnihotri et al., 2016 ; Itani et al., 2020). Cinquièmement, une fois qu'un client potentiel est au courant du produit ou du service fourni, les commerciaux peuvent résoudre les problèmes et objections restants grâce à une solide connaissance du marché et à une veille concurrentielle développée par l'analyse des réseaux sociaux (Itani et al., 2017). Sixièmement, les commerciaux peuvent conclure les ventes par des échanges avec les clients en ligne qui ajoutent de la valeur pour leurs clients (Moncrief et Marshall, 2005). Septièmement, les interactions continues avec les clients sur les réseaux sociaux peuvent contribuer à maintenir les relations avec les clients (Agnihotri et al., 2017).

2.2. L'effort des commerciaux à différents niveaux

Les antécédents au *social selling* ont été déterminés à trois niveaux : le niveau personnel, le niveau organisationnel et le niveau du réseau d'affaires. Le *social selling* étant considéré comme une pratique individuelle, des variables personnelles telles que l'expérience de vente (Inyang, 2019), les capacités de vente (par exemple, la connaissance du produit, la communication interpersonnelle) (Rodriguez et al., 2016) et l'orientation apprentissage (Itani et al., 2017) ont été identifiées comme des modérateurs potentiels de l'adoption de pratiques de *social selling*. Certains auteurs affirment que l'engagement individuel envers les réseaux sociaux prédomine sur l'utilisation des réseaux sociaux (Guesalaga, 2016), essentiellement lorsqu'on adopte une attitude positive à l'égard de l'utilité des réseaux sociaux (Bill et al., 2020). Inversement, l'absence d'attitude positive envers les réseaux sociaux entraîne une apathie à l'adoption du *social selling* (Hansen et Levin, 2016).

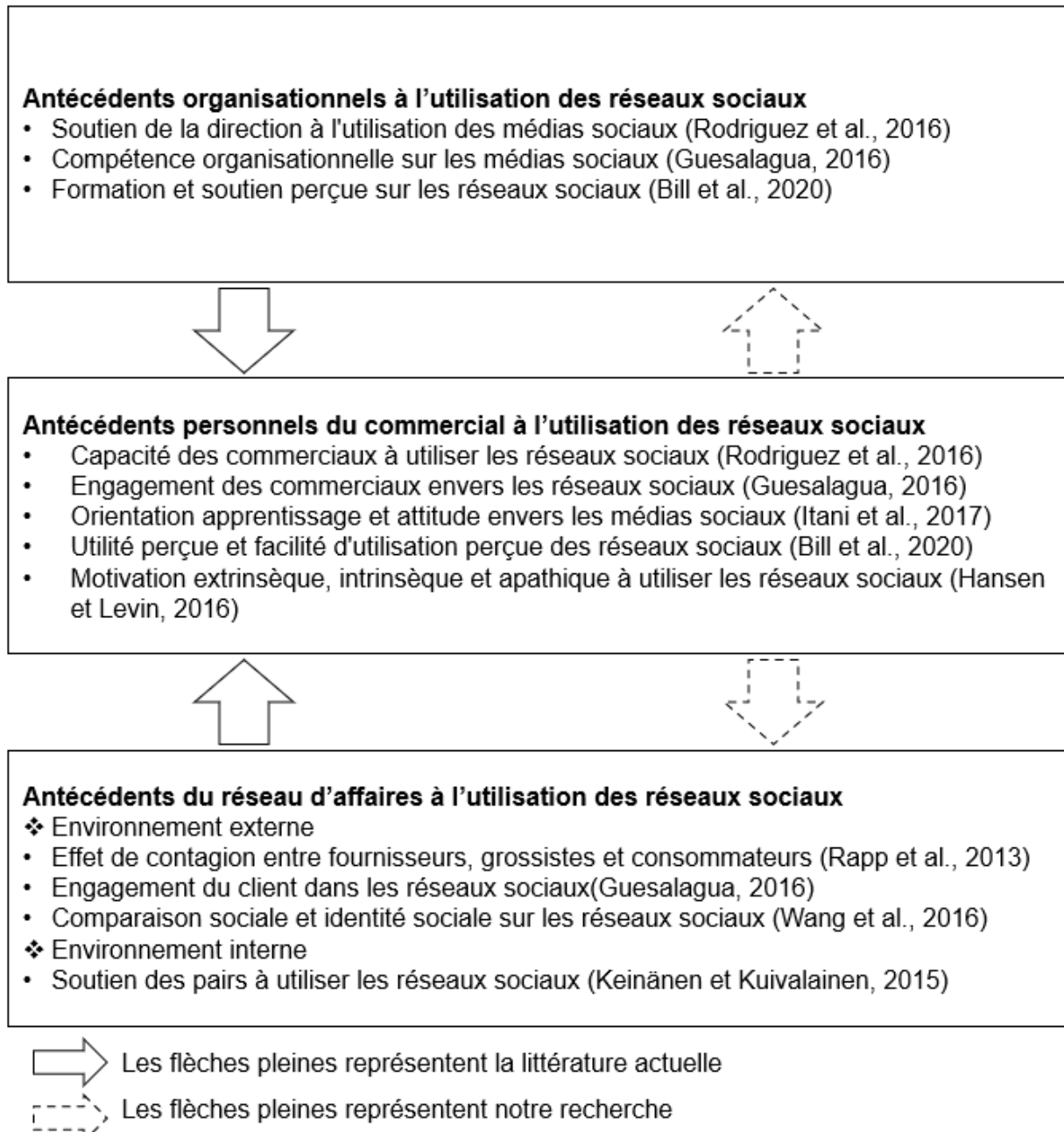
Les recherches qui étudient les antécédents du *social selling* tendent à mettre en évidence une perspective descendante, en se concentrant sur le rôle des organisations et des managers dans l'incitation des commerciaux à utiliser des pratiques de *social selling* (Guesalaga, 2016). Il a été suggéré que les organisations

développent un environnement orienté vers les réseaux sociaux, encouragent le soutien des cadres dirigeants (Rodriguez et al., 2016), fournissent des technologies pertinentes (Marshall et al., 2012) et développent des activités de formation pour favoriser l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux (Ogilvie et al., 2018).

Enfin, l'adoption de pratiques de *social selling* peut dépendre des réseaux d'affaires internes et externes des commerciaux. Les recherches montrent généralement que les commerciaux sont plus enclins à utiliser ces pratiques si leurs partenaires commerciaux immédiats le font (Rapp et al., 2013), si ces pratiques répondent aux attentes des clients (Guesalaga, 2016), ou si leurs pairs soutiennent l'utilisation des réseaux sociaux (Keinänen et Kuivalainen, 2015). Les pratiques de *social selling* peuvent également être motivées par la comparaison sociale et la construction d'identité ; les commerciaux ont tendance à observer comment les acteurs sur le terrain utilisent les pratiques de *social selling* et les reproduisent ensuite lorsqu'ils construisent leur propre identité en ligne (Wang et al., 2016).

Bien qu'un nombre croissant d'études examinent les antécédents du *social selling*, peu de tentatives ont été faites pour envisager le commercial comme un agent qui s'efforce de diffuser ou de contrecarrer les pratiques de *social selling*. En effet, les recherches ont adopté une approche qui donne la priorité aux antécédents des pratiques de *social selling* au niveau de l'organisation et du réseau commercial tout en négligeant l'agence du commercial. Dans la présente étude, comme l'illustre la figure IV-1, nous complétons la littérature existante sur le *social selling* en nous concentrant sur les efforts des commerciaux. Nous soutenons que les commerciaux s'engagent dans des types de travail spécifiques pour influencer la manière dont le secteur de la vente envisage les pratiques de *social selling* et peuvent diffuser ces pratiques au niveau de l'organisation et du réseau d'affaires du commercial.

Figure IV-1. Les antécédents aux pratiques de social selling.



2.3. Le travail sur les pratiques comme une forme de travail institutionnel

L'accent mis sur l'agence et la manière dont les efforts des acteurs affectent les institutions est d'un intérêt central pour la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio, 1988 ; Lawrence et al., 2009), en particulier dans le cadre du travail institutionnel. Le travail institutionnel est défini comme « les actions volontaires des acteurs institutionnels visant à créer, maintenir et déstabiliser les institutions » (Lawrence et Suddaby, 2006,

p.220), et il implique « des analyses détaillées des motivations, des intérêts et des efforts complexes » des acteurs (Lawrence et al., 2009, p. 6).

Ce cadre a gagné en intérêt dans le domaine du marketing, où il a été utilisé pour expliquer comment les acteurs industriels maintiennent leur pouvoir de marché (Palmer et al., 2015) ou encore comment les grossistes et les détaillants au sein des canaux de distribution alimentaire non seulement maintiennent leurs positions, mais s'engagent dans un travail institutionnel pour changer leur position au sein du réseau d'entreprises dont ils font partie (Michel et al., 2019). Chaney et al. (2019) s'intéressent à la façon dont les individus au sein des organisations perçoivent le travail institutionnel. D'autres études adoptent une perspective micro pour explorer le travail institutionnel qui se produit au sein des organisations (Hampel et al., 2017). Par exemple, Yngfalk (2019) montre comment les responsables marketing effectuent un travail de maintenance en intégrant et en mythifiant les pratiques non durables dans leur discours afin de justifier et de préserver les pratiques actuelles.

Dans cet article, nous adoptons une perspective micro et nous nous concentrons sur les actions des individus concernant les pratiques. Contrairement aux travailleurs institutionnels, qui sont prêts à affecter les institutions (Lawrence et al., 2009), les acteurs qui effectuent un travail sur les pratiques gèrent les exigences des situations immédiates et ce faisant, créent, maintiennent ou déstabilisent les pratiques (Daudigeos, 2013). Les acteurs sont essentiels à chaque étape du processus d'institutionnalisation (Zietsma et al., 2010) : de la stabilité, lorsqu'ils contribuent au maintien d'une pratique ; au conflit, lorsqu'ils perturbent et défendent la pratique ; à l'innovation, lorsqu'ils créent une pratique en reliant des pratiques existantes à de nouvelles pratiques (Maguire et al., 2004) ; et, enfin, à la promotion d'une nouvelle pratique, lorsqu'ils construisent une légitimité relationnelle et appliquent des tactiques d'influence (Daudigeos, 2013). Pour enrichir le cadre du travail sur les pratiques, le travail institutionnel peut être appliqué aux pratiques. Par exemple, l'ancrage et la routinisation (une forme de travail institutionnel) peuvent être appliqués pour comprendre comment les pratiques quotidiennes sont reproduites (Lawrence et al., 2009).

La notion de travail sur les pratiques est particulièrement intéressante dans le contexte des pratiques de vente pour plusieurs raisons. Premièrement, le contexte de vente connaît une transition des pratiques (Marshall et al., 2012 ; Moncrief et al., 2015). Les

pratiques de vente traditionnelles sont fortement institutionnalisées et sont acceptées comme une routine pour les commerciaux depuis le début des années 80. Cependant, l'émergence de pratiques de *social selling* représente un changement dans les pratiques que les commerciaux doivent appliquer. Deuxièmement, la notion de travail sur les pratiques comme sous partie du travail institutionnel reconnaît les commerciaux comme des acteurs qui non seulement s'engagent dans des pratiques et les reproduisent, mais qui contribuent également à l'institutionnalisation de ces pratiques. Considérer l'agence des commerciaux nous permet de mettre en évidence une nouvelle vision de la diffusion du *social selling*. Le travail institutionnel a acquis un intérêt particulier dans le domaine du marketing (Chaney et al., 2019 ; Michel et al., 2019). Nous l'utilisons pour explorer les efforts des acteurs en matière de pratiques de vente. Troisièmement, plusieurs types de travail sur les pratiques peuvent coexister (Zietsma et al., 2010). Si certains commerciaux travaillent à la mise en œuvre de pratiques de *social selling* parce qu'ils reconnaissent l'efficacité d'un tel changement, d'autres peuvent s'efforcer de déstabiliser ces pratiques ou de maintenir les pratiques existantes dans lesquelles elles s'inscrivent.

En résumé, une perspective micro s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle, tout particulièrement axée sur le travail sur les pratiques est bien adaptée pour comprendre les efforts des commerciaux concernant l'institutionnalisation des pratiques de *social selling*. Cette recherche examine le travail sur les pratiques que les commerciaux effectuent pour faire face à l'évolution des pratiques de vente, en soulignant leur rôle dans la diffusion des pratiques de *social selling*.

3. Méthodologie

3.1. Conception de l'étude

Notre objectif est d'explorer le travail sur les pratiques des commerciaux BtoB dans le contexte spécifique des pratiques de *social selling*. À notre connaissance, aucune recherche n'a examiné le travail sur les pratiques des commerciaux BtoB d'un point de vue exploratoire ou empirique. Par conséquent, nous appliquons une approche qualitative afin d'acquérir une compréhension approfondie des efforts des

commerciaux en matière de pratiques de *social selling*, de la forme et de la variété de ces efforts et de la manière dont ils interagissent avec leur environnement commercial (Pedersen et al., 2020). Conformément à la plupart des recherches sur le travail institutionnel, nous explorons les efforts individuels et leur interaction avec les institutions par le biais d'entretiens approfondis (Acquier et al., 2018 ; Chaney et al., 2019). Les entretiens sont appropriés pour explorer des constructions théoriques avec un ensemble de données empiriques (Eisenhardt et Graebner, 2007), et une approche semi-structurée est appropriée pour approfondir les concepts, car elle permet aux acteurs de fournir des réponses riches, à la fois rétrospectivement et en temps réel (Gioia et al., 2013; Miles et al., 2019). Nos entretiens ont suivi un scénario d'entretien évolutif (voir annexe 2). Lorsque cela était nécessaire, nous avons reformulé et recadré la discussion pour suivre le raisonnement et les pensées de la personne interrogée.

3.2. Collecte des données

Pour recueillir les données, nous avons suivi un processus d'entretiens en deux phases mené entre 2018 et 2019. Nous avons d'abord obtenu un échantillon de commodité de 23 représentants commerciaux BtoB de notre réseau personnel. Nous n'avons pas tenu compte de leur utilisation des réseaux sociaux ce qui nous a permis d'avoir accès à des personnes ayant des attitudes et des comportements différents concernant l'utilisation des réseaux sociaux (Miles et al., 2019). Quatorze représentants ont décliné les interviews, et neuf ont répondu positivement. Grâce à une technique de boule de neige, nous avons eu accès à cinq autres commerciaux qui ont accepté de prendre part aux entretiens. Ainsi, l'échantillon initial était composé de 14 commerciaux, dont 10 utilisaient certaines pratiques de *social selling* et 4 n'avaient jamais utilisé les réseaux sociaux dans un contexte professionnel. Nous avons ensuite utilisé une technique d'échantillonnage ciblée dans laquelle nous avons identifié les répondants potentiels grâce à LinkedIn Sales Navigator. Nous nous sommes concentrés sur les commerciaux actifs sur LinkedIn. Un commercial actif est particularisé comme répondant à l'un des trois critères suivants : (1) avoir un compte premium LinkedIn, (2) avoir plus de 500 abonnés, et (3) avoir publié sur LinkedIn au cours des 30 derniers jours. Cette technique nous a permis de contacter 29 commerciaux. Nous avons reçu des réponses positives de 18 d'entre eux, dont 16

utilisaient les réseaux sociaux de manière professionnelle et 2 ne pratiquaient pas le *social selling* mais étaient actifs sur les réseaux sociaux pour des raisons personnelles.

Notre échantillon final était composé de 32 professionnels de la vente issus de 31 entreprises différentes évoluant dans un contexte BtoB français (voir le tableau IV-1 pour la liste des participants). Les professionnels provenaient de secteurs d'activité et de tailles d'entreprises différents, avec des différences de sexe et de niveau d'expérience. Les secteurs d'activité comprenaient la construction, les technologies de l'information, les médias, la vente au détail et l'ingénierie. L'échantillon était majoritairement masculin (6 femmes et 26 hommes), mais cette répartition correspond aux types d'industries BtoB considérés dans cette recherche. L'expérience en vente des participants varie de 1 à 38 ans. Sur les 32 entretiens, 25 ont été menés en face à face, et les autres par téléphone pour la commodité des participants (Morrison et al., 2012). Les entretiens ont duré en moyenne 55 minutes. Tous les entretiens ont été menés, enregistrés et retranscrits par le même chercheur pour assurer la cohérence.

Tableau IV-1. Description des participants à l'étude.

Participants	Genre	Expérience/ vente (en années)	Fonction	Secteur d'industrie	Taille de l'entreprise	de Interview	Engagement dans le <i>social selling</i>
P1	M	4	Commercial	Administration publique	1001 à 5000	FàF	Oui
P2	M	2	Inside sales	Informatique	+10 000	Tel	Oui
P3	M	13	Technico-commercial	Machines industrielles	201 à 500	FàF	Oui
P4	M	15	Commercial	Construction	+10 000	FàF	Non
P5	M	12	Manager commercial	Composants électriques	5001 à 10000	FàF	Oui
P6	F	2	Commercial	IT	11 à 50	Tel	Oui
P7	M	7	Technico-commercial	Emballage	51 à 200	FàF	Oui
P8	F	14	Manager commercial	IT	51 à 200	FàF	Oui
P9	F	28	Commercial	Composants électriques	1001 à 5000	Tel	Non
P10	M	18	Directeur commercial	Ingénierie industrielle	+10 000	FàF	Oui
P11	M	2	Responsable comptes clés	Construction	501 à 1000	FàF	Oui
P12	M	16	Directeur commercial	IT	+10 000	FàF	Oui
P13	M	18	Directeur commercial	Service au consommateur	51 à 200	FàF	Oui
P14	M	2	Commercial	Marketing et communication	201 à 500	FàF	Oui
P15	M	38	Commercial	Marketing et communication	11 à 50	FàF	Non
P16	F	4	Commercial	Grossiste	1001 à 5000	FàF	Oui
P17	M	19	Commercial	Installation collective	+10 000	FàF	Oui
P18	M	7	Manager commercial	Machines industrielles	501 à 1000	FàF	Oui
P19	F	3	Commercial	Recrutement	201 à 500	FàF	Non
P20	M	13	Manager commercial	IT	+10 000	FàF	Oui
P21	M	1	Commercial	IT	501 à 1000	FàF	Oui
P22	M	13	Commercial	Grossiste	11 à 50	Tel	Oui
P23	M	9	Commercial	IT	501 à 1000	Tel	Oui
P24	M	2	Responsable comptes clés	Composants électriques	+10 000	Tel	Non

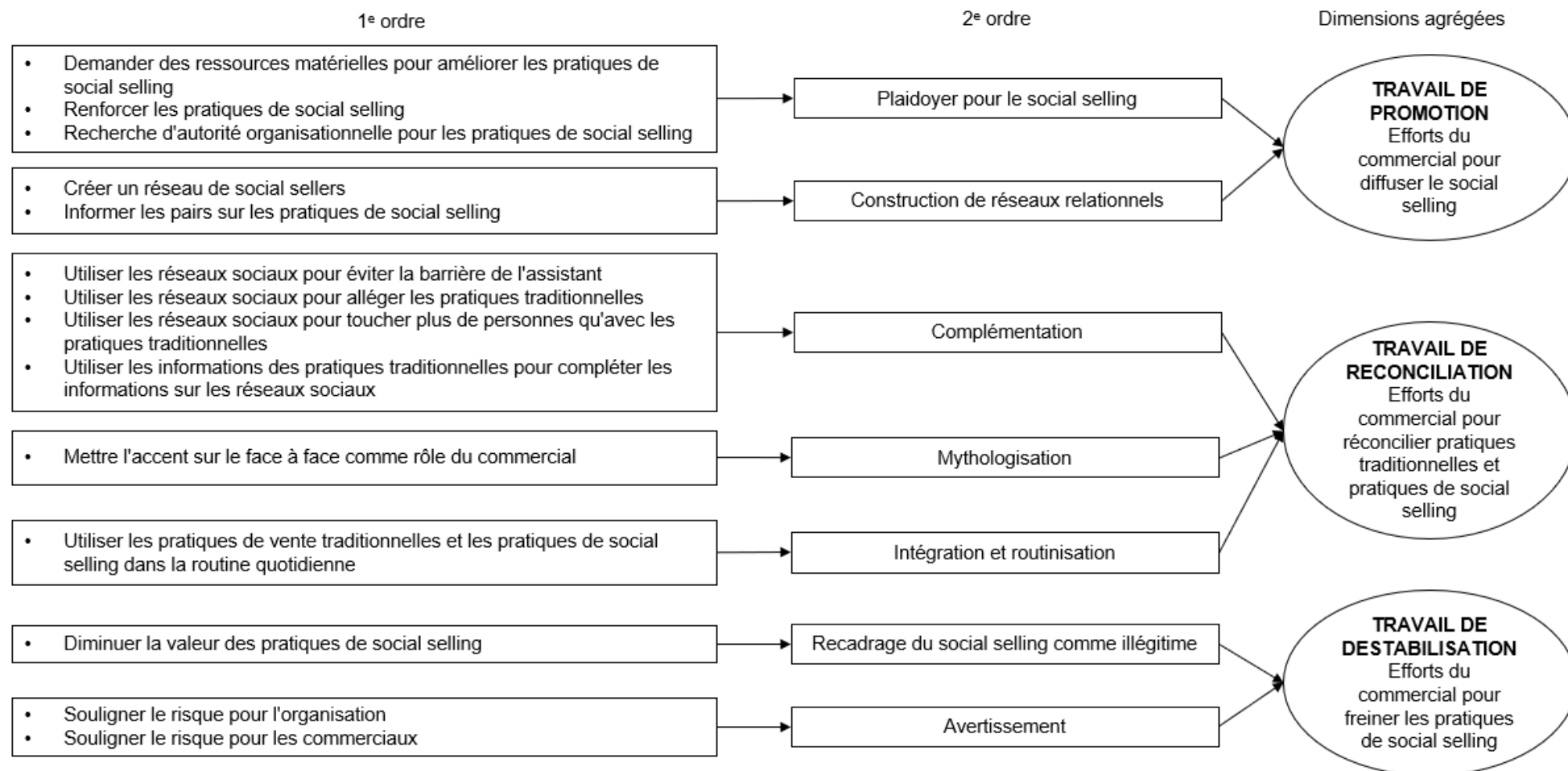
P25	M	10	Responsable comptes clés	Ingénierie industrielle	11 à 50	FàF	Oui
P26	M	30	Directeur commercial	Nettoyage	5001 à 10000	FàF	Oui
P27	F	3	Commercial	Service au consommateur	+10 000	FàF	Non
P28	M	22	Directeur commercial	Transport	1001 à 5000	Tel	Oui
P29	M	30	Responsable comptes clés	Informatique	5001 à 10000	FàF	Oui
P30	M	19	Ingénieur commercial	Ingénierie industrielle	1001 à 5000	FàF	Oui
P31	M	17	Ingénieur commercial	Ingénierie industrielle	1001 à 5000	FàF	Oui
P32	M	20	Directeur commercial	Enseignement	51 à 200	FàF	Oui

** Pour déterminer l'expérience des participants en matière de vente, nous avons interrogé les participants et vérifié leur compte LinkedIn. Les entretiens ont été menés en face à face (FàF) ou par téléphone (Tel).*

3.3. Analyse des données

Les données ont été codées à l'aide de la version 10 de NVivo. Les concepts de premier ordre correspondent aux faits et dires des acteurs (Nicolini, 2012). Nous nous sommes concentrés sur la manière dont les acteurs parlent des pratiques de vente traditionnelles par rapport aux pratiques de *social selling* et sur les actions qu'ils entreprennent par rapport à ces pratiques. Les éléments de données brutes (c'est-à-dire les verbatims) pour les codes de premier ordre sont présentés dans l'annexe 1. En suivant la méthode de Gioia, nous avons rassemblé les concepts de premier ordre en thèmes de second ordre correspondant aux efforts des commerciaux (Gioia et al., 2013). Par conséquent, nous nous sommes appuyés à la fois sur le cadre du travail institutionnel et sur les concepts de travail sur les pratiques pour effectuer des itérations continues entre les données et la théorie. Nous avons identifié des efforts présents dans la littérature (par exemple, le plaidoyer) et développé des descriptions d'efforts supplémentaires qui correspondent à nos résultats. Par exemple, nous avons constaté que « souligner le risque pour l'organisation » et « souligner le risque pour le commercial » pouvaient être classés dans la catégorie des efforts d' « avertissement ». Enfin, nous avons identifié des dimensions agrégées d'ordre supérieur (Gioia et al., 2013) pour classer les efforts en trois types de travaux pratiques, que nous présentons ci-après. Nous présentons la data structure qui synthétise nos analyses dans la figure IV-2.

Figure IV-2. Data structure.



4. Les résultats : Trois types de travail sur les pratiques effectués par les commerciaux dans le contexte du *social selling*

Dans cette section, nous présentons les trois principales formes de travail sur les pratiques que les commerciaux effectuent dans le contexte du *social selling* (voir figure IV-2). L'utilité perçue et le soutien organisationnel perçu sont constamment apparus comme des facteurs explicatifs, et nous les développons à la fin de chaque section. La section 4.1 décrit comment les commerciaux diffusent les pratiques de *social selling* par le biais du travail de promotion. La section 4.2 expose la manière dont les commerciaux s'engagent dans un travail de réconciliation lorsqu'ils travaillent à l'utilisation simultanée de pratiques de vente traditionnelles et de pratiques de *social selling*. La section 4.3 analyse la manière dont les commerciaux s'engagent dans un travail de déstabilisation lorsqu'ils contrecarrent les pratiques de *social selling*. Enfin, la section 4.4 présente la coexistence et l'interaction possibles des trois types de travail.

4.1. Promouvoir les pratiques de *social selling*

Dans cette section, nous décrivons les efforts des commerciaux pour promouvoir les pratiques de *social selling*. Nous décrivons d'abord comment les commerciaux diffusent les pratiques de *social selling* en les promouvant au niveau organisationnel (par exemple, en plaidant en leur faveur) et au sein de leurs réseaux d'affaires internes et externes (par exemple, en construisant des réseaux relationnels).

Les commerciaux s'engagent dans le plaidoyer pour mobiliser leur organisation ou leur direction afin d'obtenir un soutien pour l'institutionnalisation des pratiques de *social selling*. Nos résultats identifient trois manières de s'engager dans cet effort. Premièrement, ils peuvent demander à leur organisation des ressources matérielles pour mener efficacement les pratiques de *social selling*. Bien que les plateformes de réseaux sociaux soient généralement gratuites, leur efficacité peut être améliorée par l'achat d'options « premium ». Par exemple, LinkedIn dispose d'une version premium, appelée « Sales Navigator », conçue spécialement pour les commerciaux. Les

commerciaux peuvent s'engager dans un travail de sensibilisation en demandant à leur organisation de leur fournir ces versions améliorées des réseaux sociaux :

J'ai toujours utilisé [les réseaux sociaux] au début sans compte professionnel, mais parce que j'ai demandé à l'entreprise, ils m'ont donné un compte professionnel ... après avoir demandé, j'ai introduit l'outil et maintenant c'est quelque chose que [l'entreprise] a diffusé aux autres commerciaux parce que nous nous sommes rendu compte que c'est très important. (P11)

Ces efforts permettent d'établir des lignes directrices pour les pratiques de *social selling* au sein de l'organisation en incitant à la répartition des ressources entre les commerciaux.

Deuxièmement, un soutien organisationnel peut être demandé en mettant en évidence les informations offertes par les pratiques de *social selling* et en forçant l'organisation à agir. Par exemple, un commercial a ajouté les « réseaux sociaux » comme nouveau canal de prospection à son système de gestion de la relation client. En démontrant les résultats positifs du *social selling* à leurs entreprises, ils affirment que les réseaux sociaux sont un canal de communication pertinent qui doit être étendu.

Troisièmement, les commerciaux défendent les pratiques de *social selling* en demandant à jouer un rôle actif dans la construction d'une politique de *social selling*. Avec l'approbation de leur direction et de leur organisation, ils partagent leurs meilleures pratiques lors des réunions de l'entreprise, acquérant ainsi une autorité formelle et définissant les règles organisationnelles relatives aux pratiques de *social selling* :

Je suis maintenant un utilisateur clé de LinkedIn comme je l'utilise très activement pour mon travail. "Utilisateur clé" est un terme que nous utilisons dans notre entreprise ; dès que vous êtes un utilisateur clé d'un outil, vous êtes autorisé à partager [les meilleures pratiques] avec les autres. Lorsque vous partagez, vous le faites correctement dans les réunions. (P16)

Finalement, les pratiques de *social selling* peuvent être intégrées dans les pratiques de vente des entreprises. La promotion menée par les commerciaux implique de démontrer clairement à l'organisation et aux dirigeants que le *social selling* est une pratique cruciale dans l'environnement commercial actuel. Si les partisans du *social*

selling croient aux avantages concurrentiels d'une stratégie misant sur les réseaux sociaux, ils peuvent être des acteurs du changement qui visent à contribuer à la réussite globale de l'entreprise.

Au-delà des niveaux organisationnel et managérial, nos données révèlent que les commerciaux diffusent des pratiques de *social selling* à leurs pairs en construisant des réseaux relationnels. Les commerciaux qui appliquent déjà des pratiques de *social selling* utilisent leurs réseaux relationnels pour partager leurs connaissances et leurs compétences avec leurs pairs :

J'ai montré à mes collègues comment fonctionnent les réseaux sociaux lors de déjeuners communs et de réunions de vente, et ils s'y sont inscrits. Ils se sont tous inscrits, ils se sont tous inscrits soudainement sur les réseaux sociaux, ils ont tous été mis à jour. (P22)

Les commerciaux développent également des pratiques de *social selling* gagnantes-gagnantes avec leurs pairs. Au sein des organisations, ils réunissent des groupes de pairs pour générer un réseau de *social sellers*. Par exemple, un commercial peut inviter ses collègues à se joindre à lui pour créer une vidéo qui peut être par la suite partagée sur les réseaux sociaux :

Je suis toujours le premier à dire : « Allez-y, nous allons faire une vidéo ; filmez-moi ou je vous filme ». Je la partage sur les réseaux sociaux si je l'aime bien. Après cela, mes collègues la partagent aussi, et elle circule dans tout le pays. (P18)

Parmi notre échantillon, nous avons identifié six commerciaux qui mènent exclusivement un travail de promotion. Au cours des entretiens, ils ont exprimé des opinions positives sur le *social selling* et la satisfaction générale à l'égard du soutien de leur organisation. Ces promoteurs ont perçu les pratiques de *social selling* comme essentielles à l'avantage concurrentiel de la force de vente :

Les [commerciaux] qui sont sur les réseaux sociaux ont une longueur d'avance, franchement, je le pense sincèrement. Ceux qui savent les utiliser ont une longueur d'avance sur les autres, à mon avis. (P22)

Par exemple, P8 considère les commerciaux qui ne s'engagent pas dans des pratiques de *social selling* comme des « perdants » dans leur vie professionnelle.

En outre, ils apprécient le fait que leur organisation soutienne leur liberté d'action :

Les managers ne me poussent pas du tout à utiliser les réseaux sociaux ; je fais ce que je veux. Par exemple, si je propose d'écrire des articles sur les réseaux sociaux ou quoi que ce soit d'autre, je pense qu'ils me diront : « Faites-le » (P6)

Si les commerciaux peuvent décider de s'engager dans des pratiques de *social selling*, les organisations peuvent les encourager à prendre l'initiative sur les réseaux sociaux :

Nous parlons des réseaux sociaux à chaque réunion ; [le directeur] dit toujours un petit mot comme « N'oubliez pas de poster sur LinkedIn ; il est important de se faire remarquer », mais il ne va pas nous dire « Chaque jour, vous devez mettre quelque chose ». Ce n'est pas du tout ça. (P18)

En promouvant les pratiques de *social selling*, les commerciaux les diffusent auprès de l'organisation et de leurs pairs.

4.2. Réconcilier les pratiques de vente traditionnelles et les pratiques de *social selling*

Dans le contexte actuel de la vente, les commerciaux doivent concilier les pratiques de vente traditionnelles et les pratiques de *social selling* afin de tirer profit des avantages de chacune. Nous avons donc analysé la manière dont les commerciaux s'engagent dans le travail de réconciliation pour légitimer les deux types de pratiques en complétant, mythifiant et intégrant les pratiques. Ces efforts ne sont pas spécifiquement dirigés vers le niveau de l'organisation ou du réseau commercial.

La première façon dont les commerciaux s'engagent dans le travail de réconciliation est la complémentation. Les commerciaux sont habitués aux pratiques de vente traditionnelles – qui s'appuient principalement sur les visites en face à face, les appels téléphoniques et les courriels - dans leur routine quotidienne. Plutôt que de substituer de nouvelles pratiques aux anciennes, ils complètent les pratiques de vente traditionnelles par des pratiques de *social selling* afin de créer une synergie et de surmonter les limites des premières. Par exemple, pendant la phase de prospection, les commerciaux peuvent avoir des difficultés à atteindre directement les prospects,

car la plupart d'entre eux ont des assistants ou des secrétaires. Les réseaux sociaux éliminent ces médiateurs :

Les réseaux sociaux vous permettent aujourd'hui d'avoir un accès direct. Je suis en contact avec des directeurs qui sont super occupés, mais quand je leur envoie un message, ils me répondent tout de suite. Si vous demandez à leurs assistants, ils vous diront d'attendre deux mois. (P28)

Les pratiques de *social selling* peuvent également faciliter les pratiques de vente traditionnelles. Par exemple, elles peuvent constituer la première étape vers un futur rendez-vous en face à face :

[Il y avait] un client avec lequel j'essayais d'entrer en contact, et je l'ai vu sur LinkedIn. Je lui ai envoyé une demande de connexion [sur LinkedIn], et il a dit oui. Nous avons échangé nos numéros de téléphone, et un mois plus tard, nous avons eu un rendez-vous en face à face. (P10)

Certains commerciaux soulignent la richesse des visites en face à face et la nécessité pour les *social sellers* de poursuivre leurs pratiques de vente traditionnelles : « *Ce que j'obtiens en dehors des réseaux sociaux, c'est-à-dire via des visites, une réunion d'affaires ou un entretien téléphonique, c'est une bien meilleure information* » (P30).

Le deuxième effort dans lequel les commerciaux s'engagent est la mythologisation. En d'autres termes, ils créent des mythes sur les pratiques de vente traditionnelles, sur leur importance pour les commerciaux, sur la façon dont ils définissent la fonction de vente et sur la nécessité pour les pratiques de vente d'évoluer afin de rester compétitives. La pratique centrale du contexte de vente est le rendez-vous en face à face avec les clients et les prospects. Pour maintenir cette pratique, les commerciaux mettent l'accent sur la nécessité du contact humain et de l'interaction directe afin que les commerciaux puissent mieux comprendre leurs clients :

Nous aimons vendre, nous aimons le contact humain ; sinon, nous ferions des commerciaux robots tous derrière des PC ou des téléphones. Nous envoyons des offres, et après quelque temps, quand la vente est proche, nous envoyons le super commercial pour faire la chose. (P12)

Ce mythe est orienté vers le passé et s'appuie sur ce qui a toujours été fait : « *Rien ne remplace le contact humain* » (P16). Par conséquent, le *social selling* n'est considéré que comme un complément aux pratiques de vente en face à face.

Le dernier effort lié à la réconciliation est l'intégration. Dans leur discours, les commerciaux intègrent et routinisent à la fois les pratiques de vente traditionnelles et sociales en répétant activement ces pratiques chaque jour. Dans notre étude, tous les commerciaux interrogés ont décrit leur routine comme incluant les pratiques de vente traditionnelles, principalement les appels téléphoniques et les interactions en face à face :

Dans ma journée, je fais généralement de la prospection téléphonique le matin. L'après-midi, je fais de la prospection physique lorsque j'ai des rendez-vous. Je prends des rendez-vous, et en plus de cela, je fais de la prospection physique.
(P17)

Les pratiques de *social selling* sont également régulièrement intégrées dans les routines des commerciaux afin d'optimiser notamment les moments de creux ou les pauses :

Je me suis fait une habitude : quand j'ai des moments soit en fin de journée, soit à la pause de midi, quand j'ai un moment, je vais sur LinkedIn pour regarder les nouvelles. Je vérifie le mur et ce qui est publié par les contacts. (P8)

Les pratiques de vente traditionnelles et les pratiques de *social selling* sont routinisées à des moments différents de la journée. Alors que les pratiques de vente traditionnelles ont lieu officiellement pendant le temps de travail, les pratiques de *social selling* font partie des nouvelles routines entreprises pendant le temps libre des commerciaux.

Parmi notre échantillon, nous avons identifié sept commerciaux qui se consacrent exclusivement au travail de réconciliation. Ces commerciaux ont reconnu que certaines pratiques de *social selling* étaient bénéfiques, mais ils ont souligné le manque de soutien organisationnel dont ces pratiques bénéficiaient. Au lieu d'intégrer les réseaux sociaux dans l'ensemble de leur processus de vente, les commerciaux effectuant un travail de réconciliation utilisent les réseaux sociaux dans le cadre d'activités de vente discrètes, telles que l'évitement de la barrière de l'assistant, la collecte d'informations sur les clients et la prise de contact avec des prospects. Les

données montrent que le travail de réconciliation se manifeste en présence de directives organisationnelles absentes ou limitées concernant l'utilisation des réseaux sociaux :

Nous n'avons jamais eu de politique en matière de réseaux sociaux au sein de l'organisation ; je suis le seul à développer cette partie. C'est une entreprise vieillissante avec des personnes âgées. (P3)

Les commerciaux ressentent une obligation à justifier les pratiques de *social selling* auprès de leur directeur ou de leur organisation :

Mon manager sait que j'utilise LinkedIn pour prospecter. S'il me voit sur LinkedIn, il n'y a pas de problème [...]. Si je lui dis que j'ai pris un rendez-vous par le biais de LinkedIn, il me dit : « super, vous utilisez les réseaux sociaux », mais il ne me dira pas d'aller sur LinkedIn. (P14)

En conciliant efficacement les pratiques de vente traditionnelles et les pratiques de *social selling* dans leur routine quotidienne, les commerciaux légitiment la combinaison des deux pratiques dans le domaine de la vente.

4.3. Déstabiliser des pratiques de *social selling*

Puisque les changements dans les pratiques de vente peuvent affecter le rôle des commerciaux, ces derniers peuvent percevoir le *social selling* comme une menace. Certains choisissent alors de déstabiliser sa mise en œuvre. Dans cette section, nous révélons comment les commerciaux exposent l'utilisation des réseaux sociaux comme illégitime et mettent en garde contre les dangers des pratiques de *social selling*, tant pour les commerciaux que pour les organisations.

Les commerciaux qui cherchent à déstabiliser les pratiques de *social selling* orientent généralement leurs efforts vers la délégitimation. Pour dévaloriser le *social selling*, ils en soulignent les faiblesses, telles que le faible retour sur investissement et l'incertitude des nouvelles pratiques. En outre, les commerciaux soulignent le manque d'informations fiables sur les réseaux sociaux :

Tout est calculé [sur les réseaux sociaux]. Les photos sont calculées, et les expériences sont calculées, les phrases sont calculées. Tout est bien fait pour que les choses aient l'air jolies. C'est un peu le côté négatif des réseaux sociaux ; vous embellissez, et la réalité est souvent un peu différente de ce que nous voulons montrer. C'est pourquoi nous devons faire attention. (P21)

Les commerciaux qui s'engagent dans la déstabilisation font également valoir que les pratiques de *social selling* peuvent réduire à la fois les ventes et les performances comportementales. En effet, certains commerciaux connaissent un manque de succès lorsqu'ils commencent à s'engager dans le *social selling* :

Le social selling pour moi, ça ne veut pas dire grand-chose, car il n'y a pas de vente. Le côté commercial, je ne le vois pas (P5).

D'autres ne voient pas la valeur des pratiques de *social selling* :

Exister sur les réseaux sociaux n'est pas une preuve de quoi que ce soit. En fait, cela ne prouve rien. Ce n'est pas parce que vous publiez quoi que ce soit sur les réseaux sociaux que vous êtes efficace, bon, apprécié ou que vous faites du bon travail. (P31)

Comme ils sont satisfaits de leurs pratiques actuelles, ils peuvent envisager leur travail sans les pratiques de *social selling*.

Les commerciaux peuvent également avertir leur organisation et leurs pairs. Tout d'abord, ils soulignent les risques organisationnels liés à l'adoption de pratiques de *social selling*. Les réseaux d'entreprises sont parmi les atouts les plus précieux, tant pour les commerciaux que pour les organisations. Toutefois, le *social selling* introduit deux questions principales concernant ces atouts : le pouvoir est donné au commercial, qui pourra s'approprier son réseau d'affaires s'il démissionne, et lorsque les liens professionnels sont rendus publics, ils peuvent être exploités par les concurrents :

Ils [les réseaux sociaux] restent un réseau professionnel, votre réseau. Même si vous choisissez de le rendre visible, ce qui est le cas par défaut, mais qui reste assez dangereux, en gros, un concurrent peut être très malveillant et probablement voler, d'une certaine manière, la liste des personnes de votre

réseau, tout comme vous pourriez trouver des commerciaux qui ont quitté l'entreprise avec la base de données. (P25)

Deuxièmement, les commerciaux soulignent le risque d'un contrôle organisationnel plus vigoureux. Ils décrivent le *social selling* comme un "grand frère" intrusif qui peut suivre les commerciaux et les priver de leur liberté commerciale :

C'est pourquoi je vais essayer de publier des choses pour me rendre un peu plus visible, sachant que nous avons un indice de social selling qui dépend de ce que nous faisons et de ce que nous ne faisons pas. (P29)

Nous avons identifié deux commerciaux qui se consacrent exclusivement au travail de déstabilisation. Ils ont exprimé des doutes concernant certaines pratiques de *social selling* et leur insatisfaction quant au soutien de leur organisation en matière de réseaux sociaux. Ils perçoivent ainsi certaines pratiques de *social selling* comme inutiles, voire comme un fardeau. Par exemple, P31 a remis en question la saturation d'informations des clients résultant d'une communication intensive sur les réseaux sociaux. S'ils ont du mal à publier du contenu et à communiquer sur les réseaux sociaux, les commerciaux peuvent se sentir obligés par leur organisation de s'engager dans ces pratiques :

Dans le cadre de la vente, il peut être utile d'utiliser les réseaux sociaux, mais pour les pratiques de communication, nous sommes davantage obligés de le faire. (P29)

En effet, certaines organisations exigent le recours au *social selling* :

Dans une entreprise comme la mienne, en supposant qu'elle paie pour l'accès à ces outils de réseaux sociaux, nous ne pouvons pas envisager de ne pas les utiliser. Je suis tenu d'utiliser ces outils pour améliorer mes performances. (P29)

Cela peut entraîner une réticence et un désir de s'engager dans un travail de déstabilisation. Cette attitude est exacerbée lorsque le soutien de l'entreprise en matière de réseaux sociaux est considéré comme déficient et peu utile. Par exemple, P31 souligne que le marketing est « censé » créer du contenu, mais explique qu'il doit le faire lui-même dû à un manque de réactivité et de capacité de son organisation.

Tableau IV-2. Résumé des trois types de travail identifiés dans notre étude.

	Travail de promotion	Travail de réconciliation	Travail de déstabilisation
Caractéristique du travail sur les pratiques des commerciaux	Efforts actifs*	Efforts passifs**	Efforts passifs**
Efforts	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plaidoyer pour le <i>social selling</i> ❖ Construction de réseaux relationnels 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Complémentation ❖ Mythologisation ❖ Intégration et routinisation 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recadrage du <i>social selling</i> comme illégitime ❖ Avertissement
Perception des réseaux sociaux	Les pratiques de <i>social selling</i> perçues comme essentielles pour le commercial	Les pratiques de <i>social selling</i> perçues comme utiles pour soutenir certaines pratiques de vente	Certaines pratiques de <i>social selling</i> perçues comme un fardeau pour le commercial
Perception du soutien de l'entreprise	Satisfaction avec le soutien organisationnel (encouragement ou responsabilisation)	Pas de support organisationnel pour les commerciaux	Insatisfaction avec le support organisationnel (coercitif ou inutile)
Commerciaux engagés dans un type de travail sur les pratiques (15 sur 32)	P1, P6, P8, P11, P18, P22	P3, P13, P14, P17, P24, P28, P32	P29, P31

* Les efforts actifs sont des activités menées par les commerciaux pour changer les attitudes de leur organisation, de leurs dirigeants ou de leurs réseaux d'entreprise à l'égard des nouvelles pratiques (par exemple, les pratiques de *social selling*).

** Les efforts passifs font référence aux initiatives prises par les commerciaux pour travailler sur la légitimité des nouvelles pratiques (par exemple, les pratiques de *social selling*) pour temporiser le développement de telles pratiques

4.4. L'interaction et la coexistence des trois types de travail sur les pratiques

Les commerciaux peuvent exercer plusieurs types de travail simultanément. Cette section explore la différence entre l'utilisation des réseaux sociaux et le travail sur les pratiques en matière de *social selling*, et elle met en évidence la coexistence d'efforts contradictoires.

Dans notre échantillon, certains commerciaux ne se sont pas engagés dans des pratiques de *social selling*. Cependant, ces commerciaux ne déstabilisent pas les pratiques de *social selling*. Bien qu'ils soient conscients de ces pratiques, dans un contexte où ils ne ressentent ni soutien organisationnel, ni perception positive des réseaux sociaux, ils choisissent la voie "sûre" des pratiques de vente traditionnelles (P4, P9, P15, P19, P27). Ils considèrent les pratiques de *social selling* comme quelque chose qu'ils pourraient adopter à l'avenir, s'ils le doivent ou le veulent, mais plutôt que de délégitimer ces pratiques, ils les négligent tout simplement :

Je suis convaincu que vous pouvez faire beaucoup de choses avec LinkedIn pour trouver des clients, les retenir, ça pourrait être génial [...], mais maintenant c'est vrai que je ne fais rien. (P19)

Bien que les pratiques de *social selling* soient diverses, celles-ci peuvent en effet correspondre à la prospection, à la collecte d'informations, à la mise en réseau et à la publication de contenu par les réseaux sociaux, certains affirment que les réseaux sociaux ne sont pas adaptés à toutes les pratiques de vente. Par exemple, P21 effectue à la fois un travail de réconciliation et de déstabilisation, en valorisant les réseaux sociaux pour le marketing *outbound* (par exemple, la recherche de lead et la prospection commerciale), mais en rejetant le marketing *inbound* (par exemple, la création de contenu), qui selon lui ne devrait pas être effectué par des commerciaux. De même, les efforts de P7 sont orientés à la fois vers le travail de promotion et de déstabilisation. Son travail de promotion semble être motivé par l'objectif d'impressionner son réseau par le biais d'une image de marque personnelle. Toutefois, ce répondant a une perception négative de la publicité en ligne sur son profil personnel dans les réseaux sociaux. Par conséquent, il s'engage dans un travail de déstabilisation. Ces conclusions soulignent que la diversité des pratiques de *social selling* doit être prise en compte par les organisations de vente. Ces pratiques sont de

nature dynamique, comme le montre l'exemple du P5, qui est passé d'un travail de promotion à un travail de déstabilisation après avoir été déçu par un faible retour sur investissement des pratiques de *social selling*.

Analyse post hoc

Un test post hoc a révélé que le travail de promotion dépend d'une attitude positive envers le *social selling* qui est renforcée par un soutien organisationnel. Pour procéder à cette analyse, nous avons utilisé un échantillon de commodité de commerciaux (N = 75) afin d'explorer les conditions dans lesquelles ils pourraient être engagés dans un travail de promotion. Pour étudier la mesure dans laquelle ils promeuvent le *social selling* au sein de leur organisation, nous avons adapté une échelle tirée du questionnaire sur le comportement d'influence (Yukl et al., 2008). Cette « échelle de promotion » comprend quatre éléments basés sur la persuasion rationnelle et l'apprentissage (mesurés sur des échelles de Likert à cinq points) : (1) J'explique clairement à mes managers et collègues pourquoi l'utilisation du *social selling* serait nécessaire pour atteindre ou dépasser nos objectifs, (2) J'explique pourquoi l'utilisation du *social selling* serait rentable, (3) J'explique à mon entreprise / mes collègues qu'il est nécessaire de changer la façon dont nous utilisons le *social selling* pour réussir, et (4) Je parle à mes collègues de l'utilisation du *social selling*. L'alpha de Cronbach pour cette construction était de 0,82, ce qui est considéré comme acceptable. Comme variables explicatives, nous avons utilisé l'utilité perçue, mesurée sur une échelle de dix points (Homburg et al., 2010, $\alpha = 0,90$), et la formation et le soutien perçus, mesurés sur une échelle de six points (Homburg et al., 2010, $\alpha = 0,86$). Ces variables ont été largement utilisées dans des recherches antérieures et sont considérées comme des antécédents de l'utilisation des réseaux sociaux (Bill et al., 2020). Pour tester une interaction bidirectionnelle, nous avons utilisé la méthode *Bootstrap* et l'approche *pick-a-point* décrites par Hayes et Matthes (2009), qui est adaptée aux petits échantillons. L'utilité perçue explique le travail de promotion ($\beta = 0,27$; $p < 0,01$), et elle est positivement modérée par la formation et le soutien perçus ($\beta = 0,02$; $p < 0,05$), ce qui n'a aucun effet direct significatif sur la variable dépendante. Lorsque nous substituons l'utilité perçue à l'utilisation sociale de la vente, mesurée à l'aide de l'échelle à trois éléments présentés par Agnihotri et al. (2016) ($\alpha = .82$), les effets directs et d'interaction deviennent non significatifs. Ces résultats sont conformes à nos

conclusions précédentes, qui montrent que le travail de promotion résulte de l'utilité perçue. La transformation d'une attitude favorable au *social selling* en une promotion du *social selling* nécessite un soutien organisationnel.

5. Discussion

Dans cette recherche, nous avons suggéré que le développement de pratiques de *social selling* ne dépend pas uniquement des initiatives ou des injonctions de la direction, mais également des efforts de promotion des commerciaux. En utilisant le concept de travail sur les pratiques et en nous appuyant sur la théorie néo-institutionnelle, nous avons soutenu que les pratiques de *social selling* émergent de manière ascendante en fonction du travail initié par les commerciaux. À l'inverse, les efforts de déstabilisation des commerciaux pourraient nuire au développement du *social selling* au sein des équipes de vente. Nos conclusions mettent en évidence le rôle clé de l'agence des commerciaux au sein de l'écosystème de la vente et du *social selling*. Comme le processus de vente et la diffusion d'une nouvelle technologie font intervenir un large éventail d'acteurs (Hartmann et al., 2018; Papastathopoulou et al., 2007), divers acteurs de la vente peuvent être impliqués dans l'institutionnalisation des pratiques de *social selling*, notamment les organisations, les directeurs des ventes, les pairs et les membres des réseaux commerciaux (par exemple, les concurrents, les autres employés). Toutefois, la position centrale des commerciaux leur offre la possibilité d'assumer un rôle primordial dans le processus de diffusion. Ci-après, nous examinons l'impact de chaque type de travail que nous avons identifié dans nos conclusions.

Le travail de réconciliation est particulièrement utile pour légitimer les pratiques de *social selling* parmi les commerciaux résistants au *social selling* en permettant de réduire les tensions sur le terrain. L'une des sources de tension est l'incertitude quant à l'efficacité du *social selling*. Alors que certains affirment qu'il s'agit d'un concept de vente fondamental (Ancillai et al., 2019 p. 11) nécessaire à l'augmentation de la performance (Ogilvie et al., 2018), des études récentes ont montré que le *social selling* peut avoir des effets négatifs, tels que la diminution de la fidélité des clients, dans certaines situations (Bill et al., 2020). Une deuxième source de tension est le travail

contradictoire dans lequel les commerciaux s'engagent. Nos conclusions révèlent que les commerciaux qui utilisent les réseaux sociaux peuvent contrecarrer le développement des pratiques de *social selling* lorsque d'autres travaillent activement à la diffusion du *social selling* par un travail de promotion et de réconciliation. Ce type de tension existe entre les individus et au sein d'un même individu entre différentes périodes ou pratiques. Le travail de réconciliation permet aux commerciaux de répondre à ces tensions en offrant une vision équilibrée du *social selling* et des pratiques de vente traditionnelles. Il consiste à retenir de manière sélective les pratiques de *social selling* qui apportent une valeur aux activités de vente (par exemple, la communication d'informations, la prospection), et il présente le *social selling* comme un complément, plutôt qu'un remplacement, des pratiques de vente traditionnelles (par exemple, en maintenant les interactions en face à face avec les clients). L'intégration des pratiques passées avec les nouvelles opportunités réaffirme le rôle des commerciaux dans les entreprises (voir Moncrief, 2017).

La littérature actuelle a établi un lien entre l'utilisation des réseaux sociaux et le comportement des commerciaux qui jouent un rôle supplémentaire vis-à-vis des clients (par exemple, le fair-play, Agnihotri et al., 2017). De la même manière, nous soutenons que le travail de promotion est une forme de comportement supplémentaire au sein de l'organisation. Les promoteurs adoptent des comportements discrétionnaires pour améliorer l'efficacité de l'organisation, y compris la cocréation de pratiques de *social selling* avec leur organisation. Ce faisant, ils contribuent à établir des règles organisationnelles et à obtenir le statut d'expert, ce qui leur profite à eux et à l'organisation. En outre, ils aident volontairement leurs pairs en les informant des meilleures pratiques de *social selling*.

Les commerciaux qui s'engagent dans un travail de déstabilisation doutent de l'efficacité des réseaux sociaux, arguant que cela conduit à des pratiques de *social selling* superficielles. Comme le reconnaît une personne interrogée, l'accent peut être mis sur l'augmentation de l'indice de *social selling* (c'est-à-dire le *Social selling index* déterminé par LinkedIn) pour répondre aux demandes de l'organisation sans prêter attention à son importance pour les performances de l'organisation ou la réussite des clients. Ils décrivent le passage de l'ensemble du processus de vente aux réseaux sociaux comme difficile à réaliser. Ces résultats sont conformes à la littérature actuelle sur le *social selling*, qui souligne l'importance des réseaux sociaux dans des pratiques

de vente particulières, telles que la collecte et la communication d'informations (Agnihotri et al., 2016 ; Itani et al., 2017, 2020) ou les connaissances des commerciaux (Ogilvie et al., 2018), plutôt que de se concentrer sur l'utilisation générale des réseaux sociaux. En résumé, les commerciaux qui effectuent un travail de déstabilisation se concentrent sur l'intensité de l'utilisation, plutôt que sur la profondeur de l'utilisation, ce qui favoriserait une approche réflexive. Par conséquent, la mesure de l'utilisation des réseaux sociaux en tant que variable ne tient pas compte du développement du *social selling* au sein d'une organisation.

5.1. Contributions théoriques

Cette étude apporte plusieurs contributions à la recherche sur la vente BtoB et approfondit le concept de travail sur les pratiques dans le domaine du marketing. Tout d'abord, nos conclusions élargissent les connaissances actuelles sur la diffusion du *social selling* dans le domaine de la vente. Plutôt que de se concentrer sur l'utilisation ou l'adoption des réseaux sociaux, notre étude offre une vision complémentaire, qui considère les commerciaux comme des agents à l'origine de la diffusion du *social selling*. Nos résultats mettent en évidence l'interaction entre les commerciaux et l'écosystème de la vente. Nous suggérons que la recherche sur le *social selling* examine la manière dont les commerciaux des organisations interagissent activement avec leurs réseaux (c'est-à-dire leurs pairs, leurs directeurs ou managers et leurs partenaires commerciaux). Dans la lignée d'Agnihotri (2020), qui souligne la nécessité d'approfondir la compréhension des réseaux de commerciaux et la connexion de ces réseaux au capital social, nous proposons de s'appuyer sur le cadre du travail institutionnel pour acquérir une compréhension approfondie de l'agence des commerciaux.

Ensuite, nous soulignons comment les mesures individuelles de l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux (par exemple, l'adoption, l'étendue de l'utilisation, le degré d'utilisation) pourraient être élargies avec des mesures perceptuelles et comportementales des pratiques de diffusion des réseaux sociaux. Par exemple, l'application du degré ou de l'étendue d'utilisation comme variables ne peut pas saisir l'hétérogénéité des mises en œuvre réelles du *social selling* et son

impact sur les pratiques de vente. Une mesure de la propension à recommander le *social selling* similaire au *Net Promoteur Score*, qui mesure la propension à recommander une marque à d'autres et complète les mesures de la satisfaction des clients, serait une mesure plus prospective (Lemon et Verhoef, 2016).

Troisièmement, nous contribuons à la littérature sur la gestion des ventes en analysant les répercussions négatives potentielles de l'imposition du *social selling* aux commerciaux. À cet égard, nous plaidons en faveur de l'autonomisation des commerciaux. En outre, cette étude enrichit la recherche sur la compétence sociale des commerciaux (voir Ohiomah et al., 2020) en ajoutant la compétence de diffusion du *social selling* à des compétences plus traditionnelles, telles que la vente adaptative ou les compétences interpersonnelles. Les chercheurs doivent vérifier si cette compétence est liée à la performance de vente.

Quatrièmement, en appliquant la théorie néo-institutionnelle, nous donnons un aperçu de la manière dont les acteurs du marketing interagissent avec les institutions (Ben Slimane et al., 2019). En nous concentrant sur le travail sur les pratiques, nous avons étudié l'institutionnalisation des pratiques et les rôles des acteurs (Zietsma et al., 2010). Pour ce faire, nous nous appuyons sur la littérature du management, qui s'est intéressée à l'institutionnalisation des pratiques (Daudigeos, 2013), et sur la littérature des systèmes d'information, qui s'est intéressée à l'institutionnalisation des nouvelles technologies (Hillebrand et al., 2011). Identifier les pratiques et les acteurs qui ont des rôles importants dans un domaine permet de comprendre les fondements de ce domaine et de mieux identifier les changements. À notre connaissance, notre étude est la première à utiliser la théorie néo-institutionnelle pour comprendre comment les commerciaux absorbent les pratiques de *social selling*.

5.2. Contributions managériales

Pour accroître les pratiques de *social selling* des commerciaux, les organisations pourraient être tentées d'appliquer une approche descendante reposant sur un contrôle basé sur les capacités et le comportement. L'article actuel invite les organisations commerciales à motiver intrinsèquement les commerciaux à adopter des pratiques de *social selling* tout en facilitant ces pratiques. Cette approche pourrait

encourager un usage profond, plutôt qu'intense, de ces pratiques. D'un point de vue managérial, nos conclusions ont des implications notables.

Les organisations de vente doivent être conscientes du travail sur les pratiques afin d'aligner le travail des commerciaux sur les objectifs et les valeurs de l'organisation. Négliger le travail des commerciaux peut avoir un impact négatif sur les organisations où ces derniers pourraient s'engager dans des efforts qui vont à l'encontre des objectifs de l'organisation. Par exemple, un commercial qui délégitime les pratiques de *social selling* devant ses pairs, ses clients ou ses dirigeants peut détériorer l'image de marque de l'organisation si celle-ci tente de mettre en œuvre une stratégie numérique à long terme.

Notre étude identifie le travail de promotion comme une pratique clé pour le développement du *social selling*. Ce travail peut être considéré comme un comportement supplémentaire pour promouvoir le succès de l'organisation. Comme ces comportements sont positivement liés aux performances des commerciaux (Vilela et al., 2008), ceux qui s'engagent dans de tels comportements doivent être identifiés et mis en évidence, et leurs efforts doivent être encouragés.

Un dilemme classique auquel sont confrontées les organisations est de laisser les commerciaux publier leur propre contenu ou de contrôler ce contenu. Cette dernière décision aboutit généralement à un partage exclusif du contenu de l'entreprise, ce qui entrave l'assimilation des techniques de *social selling* et limite son développement au sein de la force de vente. Nos recherches suggèrent que les entreprises qui ont l'intention de développer des pratiques de *social selling* devraient soutenir les initiatives personnelles de leurs commerciaux. Nous reconnaissons que le soutien organisationnel renforce le travail de promotion. Par exemple, le soutien peut consister à responsabiliser les commerciaux en leur fournissant des ressources et des formations ou en leur offrant un rôle d'utilisateur clé (par exemple, être responsable du *social selling* au sein de l'organisation). Les commerciaux ont besoin d'autonomie et de directives pour utiliser les réseaux sociaux (Guenzi et Nijssen, 2020). Nos conclusions révèlent que la pression coercitive des organisations peut favoriser le travail de déstabilisation.

En outre, nous suggérons que l'utilité perçue d'une pratique spécifique de *social selling* devrait remplacer l'utilisation des réseaux sociaux comme variable clé de l'attention. Il

a été démontré que l'utilité perçue augmente l'utilisation globale des réseaux sociaux au niveau des commerciaux (Bill et al., 2020 ; Guenzi et Nijssen, 2020). Pour faire comprendre la pertinence des réseaux sociaux tout au long du processus de vente, il convient d'utiliser des méthodes d'apprentissage communes, telles que l'apprentissage par essais et erreurs, l'apprentissage par procuration et l'apprentissage expérimental (Bingham et Davis, 2012).

Nos recherches suggèrent que les efforts peuvent changer au fil du temps (par exemple, du travail de promotion au travail de déstabilisation en cas de frustration des résultats à court terme). Comme les commerciaux s'attendent principalement à des bénéfices à court terme, les managers devraient promouvoir les avantages à long terme du *social selling* (par exemple, des relations commerciales précieuses à long terme ; Ancillai et al., 2019). L'utilisation des réseaux sociaux comprend des pratiques qui sont personnelles aux praticiens de la vente et qui ne sont pas toujours prises en compte par les organisations. Par conséquent, le simple fait de demander aux commerciaux d'utiliser les réseaux sociaux n'aidera pas à réaliser le plein potentiel du *social selling*. Plutôt que de se concentrer sur l'intensité de l'utilisation, les gestionnaires seraient bien avisés de prêter attention à la profondeur de l'utilisation, c'est-à-dire à la diversité des pratiques de *social selling* entreprises par les représentants commerciaux. Par exemple, l'examen de la fréquence des emails LinkedIn envoyés aux prospects pourrait ne pas être suffisant lorsque les opportunités de vente entrante sont négligées. Nous soutenons que la profondeur d'utilisation pourrait être plus importante que l'intensité d'utilisation pour la performance à long terme.

5.3. Limites et futures recherches

Dans cette étude, nous avons examiné les attitudes variées des commerciaux à l'égard du *social selling*. Nos résultats révèlent des idées importantes, mais étant donné la nature exploratoire de cette recherche, notre article n'est pas exempt de certaines limites. Notre échantillon repose sur des commerciaux sélectionnés avec soin, ayant des profils différents et issus de secteurs d'activité différents. À des fins de généralisation, il pourrait être approprié de sélectionner des répondants au hasard et de mener davantage d'entretiens avec des commerciaux qui travaillent dans des entreprises ayant des pratiques de *social selling* intensives. En outre, comme

mentionnée précédemment, l'institutionnalisation de nouvelles pratiques est un processus complexe qui implique divers acteurs. Ainsi, l'examen des efforts des dirigeants et des clients pourrait offrir des points de vue contrastés. De plus, notre étude doit être reproduite avec d'autres méthodologies. L'observation de ce que les commerciaux font réellement avec les techniques de filature (Hohenschwert et Geiger, 2015) ou la netnographie (Quinton et Wilson, 2016) apporterait une matérialité à la description des pratiques. L'étude du travail des commerciaux au sein d'une organisation par le biais d'une étude de cas (Yin, 1994) nous permettrait de comprendre les différentes perceptions de la force de vente vis-à-vis de leur système de soutien. Nous pourrions identifier leur volonté d'utiliser de telles pratiques et observer les contretemps potentiels qui ne peuvent être saisis par les entretiens (par exemple, le travail actif pour contrecarrer le *social selling*).

Une prochaine étape serait d'opérationnaliser les mesures pour nos trois concepts clés en développant des échelles. Des échelles fiables et valides permettraient de tester les relations de ces concepts avec les mesures de performance des ventes, les mesures de satisfaction des clients ou l'utilisation de certaines méthodes de vente, comme la vente à valeur ajoutée. Les variables qui expliquent le travail de promotion par opposition au travail de déstabilisation doivent être étudiées, tout comme les variables décrivant les conséquences de ce travail, telles que les performances de vente individuelles. La manière optimale pour les entreprises de soutenir leur force de vente a toujours été un sujet important, et le contexte du *social selling* ne fait pas exception.

ANNEXES

Annexe 1 : Données illustratives des entretiens

Dimensions agrégées	Concepts de second ordre	Verbatims
TRAVAIL DE PROMOTION	Plaidoyer pour le <i>social selling</i>	<p>Demander des ressources matérielles pour améliorer les pratiques de <i>social selling</i></p> <p>« J'ai toujours utilisé [les réseaux sociaux] au début sans compte professionnel, mais parce que j'ai demandé à l'entreprise, ils m'ont donné un compte professionnel ... après avoir posé la question, j'ai présenté l'outil et maintenant c'est quelque chose que [l'entreprise] a étendu à d'autres vendeurs parce que nous nous rendons compte que c'est très important »(P11)</p> <p>« [Les réseaux sociaux premium] sont payés par l'entreprise, mais tout le monde ne peut pas y accéder; il faut avoir une vraie raison pour l'avoir. J'ai été le premier à demander l'accès, mais l'accès devrait être automatique »(P12)</p> <p>Renforcer les pratiques de <i>social selling</i></p> <p>« Je transfère les informations lorsque je fais mes rapports. Je dois fournir l'origine de la visite dans le CRM, et je mets [réseaux sociaux]. Je le note pour que l'information monte, et c'est pourquoi je peux dire que j'ai fait 15 ou 16 [visites] : parce que je vois les chiffres. Cela fait augmenter les chiffres de l'entreprise, et parfois on me demande : «Qu'entendez-vous par réseaux sociaux?», et je dis «Ils m'ont contacté sur les réseaux sociaux» »(P1)</p> <p>Recherche d'autorité organisationnelle pour les pratiques de <i>social selling</i></p> <p>« Je suis désormais un utilisateur clé de LinkedIn, et comme je l'utilise très activement pour mon travail, je propose constamment que cet outil soit utilisé. «Utilisateur clé» est un terme que nous utilisons dans notre entreprise; dès que vous êtes un utilisateur clé d'un outil, vous êtes autorisé à partager [les meilleures pratiques] avec d'autres. Lorsque vous partagez, vous le faites correctement en réunion. » (P16)</p> <p>« À chaque réunion de vente avec mon responsable et les six autres vendeurs, nous discutons et nous disons:« Qu'avez-vous réussi à trouver via les réseaux sociaux? Comment avez-vous procédé? »Et le vendeur expliquera à ses collègues les différentes utilisations des réseaux sociaux. » (P7)</p>

		« J'ai moi-même proposé de former de nouveaux employés sur LinkedIn parce que c'est important. Il devrait être soutenu par une formation continue. »(P8)
	Construction de réseaux relationnels	<p>Créer un réseau de <i>social sellers</i></p> <p>« Je suis toujours le premier à dire:« Allez-y, nous allons faire une vidéo; filme-moi ou je te filme. »Je le partage sur les réseaux sociaux si je l'aime. Après cela, mes collègues le partagent également et il circule dans tout le pays. »(P18)</p> <p>« Dans l'entreprise, nous sommes un petit groupe au niveau mondial qui utilise des outils numériques, et nous avons un petit réseau de clients extrêmement fidèles qui sont amis. Et c'est une question de bonne volonté d'un petit groupe de commerciaux, de personnes R&D, de clients, de formateurs... Donc, nous avons un petit réseau, et de chacun de nos côtés, nous avons nos petits centres d'intérêt avec lesquels nous partageons les autres. »(P30)</p> <p>Informar les pairs sur les pratiques de <i>social selling</i></p> <p>« J'ai montré à mes collègues comment fonctionnaient les réseaux sociaux lors de déjeuners communs et de réunions de vente, et ils s'y sont inscrits. Ils se sont tous inscrits, ils se sont tous enregistrés soudainement sur les réseaux sociaux, ils ont tous été mis à jour, mais vous voyez, c'est quelque chose que les gens ne savent pas. »(P22)</p> <p>« J'ai dit à mes collègues que j'utilisais les réseaux sociaux, et ils ont dit:« Ah, oui, je n'y ai pas pensé. »De toute façon, mes collègues font la même chose que moi maintenant. » (P16)</p> <p>« J'encourage les gens à être sur les réseaux sociaux parce que cela semble dommageable de ne pas y être. Ce n'est pas indispensable, mais c'est dommage de ne pas en faire partie. »(P25)</p>
TRAVAIL DE RÉCONCILIATION	Complémentation	<p>Utiliser les réseaux sociaux pour éviter la barrière de l'assistant</p> <p>« Quand je sais que ce sera difficile de mettre la personne au téléphone, je préfère LinkedIn. » (P12)</p> <p>« Les réseaux sociaux vous permettent aujourd'hui d'avoir un accès direct. Je suis en contact avec des réalisateurs très occupés, mais quand je leur envoie un message, ils me répondent tout de suite. Si vous demandez à leurs assistants, ils vous diront d'attendre deux mois. »(P28)</p> <p>Utiliser les réseaux sociaux pour alléger les pratiques traditionnelles</p>

		<p>« [Il y avait] un client avec lequel j'essayais d'entrer en contact et je l'ai vu sur LinkedIn. Je lui ai envoyé une demande de connexion [sur LinkedIn], et il a dit oui. Nous avons échangé des numéros de téléphone, et un mois après, nous avons eu une réunion en face à face. »(P10)</p> <p>Utiliser les réseaux sociaux pour toucher plus de personnes qu'avec les pratiques traditionnelles « [Les réseaux sociaux permettent] de partager des informations avec le plus grand nombre [de personnes] avec une seule publication ... si nous voulons toucher 10 personnes, il faut envoyer le même mail à 10 personnes. Avec une publication, vous avez 800 vues. »(P14)</p> <p>Utiliser les informations des pratiques traditionnelles pour compléter les informations sur les réseaux sociaux « En face à face, nous sommes chez le client; nous verrons son environnement de travail, et il est plus facile de lui extraire des informations. C'est ce que nous recherchons. Il y a cette confiance, aussi, qui est plus grande quand on voit la personne... une personne inspirera confiance ou pas. »(P5)</p> <p>« Ce que j'obtiens en dehors des réseaux sociaux, c'est-à-dire via des visites ou une réunion d'affaires ou un entretien téléphonique, c'est une bien meilleure information. » (P30)</p> <p>« En prospectant, j'ai plus de retours lors d'un rendez-vous et lors d'un contact direct en face à face que sur les réseaux sociaux. » (P17)</p>
	Mythologisation	<p>Mettre l'accent sur le face-à-face comme rôle du commercial « Nous aimons vendre, nous aimons le contact humain; sinon, nous ferions des vendeurs de robots tous derrière des PC ou des téléphones. Nous envoyons des offres, et après quelques fois, lorsque la vente est proche, nous envoyons le super vendeur faire le travail. » (P12)</p> <p>« Si je n'ai pas ce contact face à face, j'aurais du mal à percevoir ce que ressent le client. Tout sera automatisé; tout sera informatisé. Et peut-être que je suis vieux, peut-être que je vis encore dans le passé, mais je pense que pour les vendeurs, il faut garder le contact face à face avec le client. Je pense que c'est vraiment important. »(P24)</p> <p>« Le rôle [du vendeur] est d'aller prendre des rendez-vous avec les clients ou les prospects... J'aimerais toujours garder le contact en face à face avec le client, mais je suis sûr qu'il disparaîtra. Je ferai tout pour que ça ne disparaisse pas. »(P16)</p>

		<p>« La relation [avec le client] n'est pas créée par les réseaux sociaux; le cœur de la relation est le face-à-face, car ce qui s'y passe est la meilleure solution. Aujourd'hui, il faut aller sur le terrain; sans voyager, [la relation] n'est pas possible, malgré toutes ces nouvelles technologies... il faut aller voir le client. Sans aller le voir, vendre n'est pas possible sur le terrain; c'est trop technique. »(P3)</p> <p>« Dans une discussion, nous pouvons avoir une idée, nous pouvons avoir un dialogue d'opinions. Lorsque vous êtes face à face, vous pouvez les défendre, ou vous pouvez dire : «Non, je peux me tromper.» Les choses sont différentes quand il est informatisé; il peut y avoir des interprétations erronées et des interprétations non dites différentes. C'est pourquoi je vous dis que l'élément humain est la chose la plus importante. Nous devons garder cet élément humain, car si nous continuons vers la digitalisation, je ne vois pas l'intérêt [des ventes]. »(P17)</p> <p>« [Les vendeurs] ne sont pas formés [aux réseaux sociaux]... ce sont des professionnels sur le terrain. Ils sont là pour faire des visites techniques et apporter des solutions. »(P26)</p> <p>« Un vendeur veut toujours l'immédiateté; le vendeur souhaite conclure le bon de commande. Il est toujours plus à l'aise sur la partie de la finalisation que sur la partie qui implique réellement la préparation. » (P13)</p>
	Intégration et routinisation	<p>Utiliser les pratiques de vente traditionnelles et les pratiques de <i>social selling</i> dans la routine quotidienne</p> <p>« Dans ma journée, je fais généralement de la prospection téléphonique le matin. L'après-midi, je fais de la prospection physique lorsque j'ai des rendez-vous. Eh bien, je prends des rendez-vous et en plus je fais de la prospection physique. » (P17)</p> <p>« Je prospecte toujours un peu parce que cela me semble logique. Quand je vais sur la route des rendez-vous clients, j'ai parfois des moments libres, et je ne me vois pas aller à l'hôtel à 18 heures; J'essaye de voir un peu en attendant. Nous connaissons tous les clients et nous ne travaillons peut-être pas avec certains, alors nous nous arrêtons et nous dirons bonjour. » (P3)</p> <p>« Je passe des heures et des heures au téléphone chaque mois, à composer un numéro, à appuyer sur le bouton vert et à avoir des gens au téléphone. C'est ainsi que j'utilise toujours le téléphone. Je pense que ce sera toujours la seule façon d'avancer. »(P23)</p> <p>« Les commerciaux font une sélection, ils prospectent tous les jours, ils font un travail administratif pour appeler les clients, prendre des rendez-vous, toucher les bonnes personnes et en même temps, lorsqu'ils commencent à toucher</p>

		<p>les clients, ils répondent et font des visites techniques. Ils visitent les sites des clients afin de connaître suffisamment les sites pour pouvoir faire des études, puis ils font les études. Telles sont quelques-unes de leurs tâches quotidiennes. »(P26)</p> <p>«Je prends mes propres rendez-vous, je fais des sessions de téléphonie, du mailing, je me déplace moi-même pour des rendez-vous [...] et je fais aussi de la prospection en face à face, donc par exemple, je cible une zone, et je veux y aller, alors toute la matinée, je frappe à toutes les portes. »(P19)</p> <p>« Les réseaux sociaux sont plus présents pendant les pauses déjeuner, et si je vois un sujet intéressant, je le verrai comme lire un article de journal. » (P5)</p> <p>« Je me suis fait une habitude : quand j'ai des moments soit en fin de journée, soit à la pause de midi, quand j'ai un moment, je vais sur LinkedIn pour regarder l'actualité. Je vais vérifier le mur et ce qui est publié par les contacts. Je vois souvent qu'il y a des gens qui réagissent à telle ou telle chose, et quand ces personnes sont dans ma sphère, quand ces personnes sont des prospects, je les contacte ou j'essaie de leur demander de prendre contact. »(P8)</p> <p>« LinkedIn, je le fais à midi ou à l'hôtel. » (P22)</p>
TRAVAIL DE DÉSTABILISATION	Recadrage du <i>social selling</i> comme illégitime	<p>Diminuer la valeur des pratiques de <i>social selling</i></p> <p>«Si je passe une heure en rendez-vous avec un client, il y a quelque chose qui se construit, et il y a quelque chose de concret et de quantifiable. J'ai eu trois rendez-vous; trois fois, il y avait un certain montant [d'argent], et je sais que j'ai un certain revenu ... Si nous faisons la même chose avec LinkedIn, si je passe trois fois une heure en ligne, quel est le revenu? » (P5)</p> <p>«Tout est calculé [sur les réseaux sociaux]. Les photos sont calculées, les expériences sont calculées, les phrases sont calculées. Tout est bien fait pour que les choses soient jolies. C'est un peu le côté négatif des réseaux sociaux; vous embellissez, et la réalité est souvent un peu différente de ce que nous voulons montrer. C'est pourquoi nous devons être prudents. »(P21)</p> <p>« L'information sur les réseaux sociaux est superficielle parce que les réseaux sociaux en général ne reflètent principalement que ce que la personne veut montrer; cela ne reflète pas nécessairement la réalité. »(P30)</p>

		<p>« Exister sur les réseaux sociaux ne prouve rien. En fait, cela ne prouve rien. Ce n'est pas parce que vous publiez quelque chose sur les réseaux sociaux que vous êtes efficace, que vous êtes bon, que vous êtes apprécié ou que vous faites du bon travail. »(P31)</p>
	<p>Avertissement</p>	<p>Souligner le risque pour l'organisation</p> <p>«Ils [les réseaux sociaux] restent un réseau professionnel, votre réseau. Même si vous choisissez de le rendre visible, ce qui est le cas par défaut, cela reste assez dangereux, au fond, un concurrent malveillant peut voler, d'une certaine manière, la liste des personnes de votre réseau. Tout comme vous pourrez trouver des vendeurs qui ont quitté leur entreprise avec la base de données client. C'est un peu le même principe. »(P25)</p> <p>« Le vendeur amènera votre portefeuille de clients dans une nouvelle entreprise. C'est la raison pour laquelle les entreprises se méfient et beaucoup d'entre elles demandent à leurs employés de supprimer carrément LinkedIn, car cela devient trop dangereux. »(P7)</p> <p>Souligner le risque pour les commerciaux</p> <p>«[J'utilise les réseaux sociaux] pour montrer à mon entreprise que j'utilise les outils parce qu'ils me les ont payés et qu'ils les ont rendus disponibles. Elle [l'entreprise] attend quelque chose; d'une manière ou d'une autre, elle mesurera l'utilisation de ses employés, et si je dois l'utiliser [réseau social], je ferais aussi bien de le faire intelligemment. C'est pourquoi j'essaierai de publier des choses pour me rendre un peu plus visible, sachant que nous avons un <i>Social selling index</i> qui dépend de ce que nous faisons et de ce que nous ne faisons pas. »(P29)</p>

Annexe 2 : Guide d'entretien

Nous avons commencé notre entretien en remerciant les répondants pour leur participation. Nous leur avons brièvement présenté notre intérêt général pour leur utilisation professionnelle des réseaux sociaux, leur avons assuré l'anonymat de leurs réponses et indiqué comment les données seraient utilisées. Enfin, nous avons demandé leur accord pour enregistrer l'interview.

1) Informations personnelles et nouvelles technologies utilisées par le commercial

Pouvez-vous vous présenter (votre parcours professionnel et votre poste actuel)?
Comment les nouvelles technologies ont-elles changé votre métier? À quels nouveaux défis les entreprises sont-elles confrontées face à ces nouvelles technologies?
Pouvez-vous me parler de votre utilisation privée actuelle des réseaux sociaux?

2) Utilisation professionnelle des réseaux sociaux

Utilisez-vous les réseaux sociaux dans votre vie professionnelle?

- Si oui,
comment utilisez-vous les réseaux sociaux?
Quand et pourquoi avez-vous commencé à utiliser les réseaux sociaux?
Qu'est-ce qui vous motive à utiliser les réseaux sociaux? Quel est votre objectif en utilisant les réseaux sociaux?
Quelles stratégies déployez-vous pour atteindre cet objectif?
Lorsque vous interagissez sur les réseaux sociaux, quel type de contenu mettez-vous en avant?
Quels résultats avez-vous obtenus en utilisant les réseaux sociaux?
Comment pourriez-vous obtenir de meilleurs résultats?
- Si non,
qu'est-ce qui vous empêche d'utiliser les réseaux sociaux?
Dans quelles conditions envisageriez-vous d'utiliser les réseaux sociaux?

3) Culture organisationnelle et soutien concernant les réseaux sociaux

Votre entreprise est-elle active sur les réseaux sociaux?
Quelle est l'attitude de votre entreprise à l'égard des réseaux sociaux?
Vos pairs ou d'autres employés de votre entreprise sont-ils actifs sur les réseaux sociaux?
Votre entreprise a-t-elle un impact sur votre utilisation des réseaux sociaux?

- Comment votre entreprise vous soutient-elle dans l'utilisation des réseaux sociaux?
- Quelles sont les limites imposées par votre entreprise concernant l'utilisation des réseaux sociaux?

Les réseaux sociaux sont-ils un thème central des réunions de votre entreprise?
Parlez-vous des réseaux sociaux avec vos pairs / au sein de votre organisation?

V. Chapitre 5 : L'impact de l'utilisation des réseaux sociaux sur la performance commerciale à travers l'extra-rôle du commercial BtoB

Résumé

L'utilisation des réseaux sociaux favorise les comportements supplémentaires des commerciaux BtoB envers leurs clients en facilitant par exemple l'adaptabilité et la réactivité de la force de vente. Bien que la relation dyadique entre le commercial et le client soit centrale, le commercial peut de surcroît mobiliser les réseaux sociaux pour démontrer d'un rôle supplémentaire au sein de son organisation. Cet article développe la notion d'extra-rôle du commercial dans le contexte du *social selling*. Nous conceptualisons deux comportements d'extra-rôles : la promotion marketing et la promotion des réseaux sociaux. En mobilisant la littérature sur la technologie dans la vente et le lien entre technologie-comportement-performance, nous analysons le rôle médiateur de ces comportements entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale. Suite à une étude quantitative par questionnaire menée auprès de 169 praticiens de la vente BtoB, nous démontrons l'impact positif de l'utilisation des réseaux sociaux sur la performance commerciale à travers les comportements précédemment identifiés. Nos résultats mettent également en évidence le rôle modérateur de la taille de l'entreprise. Cet article développe la littérature sur les comportements à adopter dans le contexte du *social selling* et propose d'adapter ses comportements à la taille de l'entreprise.

Mots-clés : *social selling*, commercial BtoB, extra-rôle, technologie-comportement-performance, réseaux sociaux.

1. Introduction

Au cours de la dernière décennie, l'utilisation des réseaux sociaux professionnels s'est développée dans les entreprises BtoB, tout particulièrement auprès des commerciaux avec 71 % d'entre eux qui affirment en être des utilisateurs réguliers¹⁹. Cet intérêt grandissant s'explique par l'impact positif des réseaux sociaux sur la performance commerciale (Guenzi et Nijssen, 2020). Les réseaux sociaux permettraient d'obtenir jusqu'à 45 % de vente supplémentaire²⁰, ce qui représente une réelle opportunité pour les professionnels de la vente qui œuvrent au quotidien à augmenter leur performance. L'atteinte de ces objectifs suppose néanmoins de nouvelles pratiques commerciales. Les réseaux sociaux doivent être intégrés dans le processus de vente par exemple, pour prospecter de nouvelles cibles commerciales, pour rechercher des informations avant un rendez-vous client ou pour obtenir un feedback immédiat d'un client (Andzulis et al., 2012). Au-delà de ces activités inhérentes à leur métier, les commerciaux démontrent un rôle supplémentaire auprès de leurs clients en s'appuyant sur les fonctionnalités offertes par les réseaux sociaux. Par exemple, ils s'adaptent aux attentes des clients, font preuve de davantage de réactivité, proposent des services à valeur ajoutée, ou communiquent mieux les informations (Ogilvie et al., 2018). L'émergence des réseaux sociaux a amorcé un profond changement de la fonction commerciale en affectant non seulement la relation entre le commercial et le client, mais également toute l'organisation commerciale et l'interaction entre les différents départements (Moncrief, 2017). Cependant, la littérature sur les réseaux sociaux n'a pas exploré le nouveau rôle que doit jouer le commercial pour son organisation. Ces comportements supplémentaires à leur rôle sont conceptualisés sous le terme d'extra-rôle. L'extra-rôle consiste à mener des comportements volontaires qui bénéficient à la performance sans être formellement évalués ni récompensés par l'entreprise (Maxham et Netemeyer, 2003; Podsakoff et MacKenzie, 1994). Bien que la littérature sur les technologies commerciales se soit cantonnée à analyser l'extra-rôle envers les clients (Ahearne, Jelinek, et al., 2007; Ogilvie et al., 2018), celui-ci s'exerce également au sein de l'organisation.

¹⁹ Source : Baromètre du *social selling*, 2019

²⁰ Source : Site internet de LinkedIn

Le commercial a la possibilité de faire preuve de civisme en recommandant les meilleures stratégies digitales à son organisation, ou encore de démontrer de l'altruisme en aidant ses collègues à mener des tâches commerciales en lien avec de nouvelles technologies (Mackenzie et al., 1998; Marshall et al., 2012). Dans le contexte des réseaux sociaux, le commercial est souvent le premier à adopter ces outils dans l'entreprise. Pourtant, le potentiel des réseaux sociaux s'établit au-delà du service commercial (Lashgari et al., 2018) et l'utilisation généralisée des réseaux sociaux semble nécessaire. Ainsi, pour soutenir son organisation, le commercial entreprend un extra-rôle interne caractérisé par un travail de promotion des réseaux sociaux au sein de l'entreprise (voir chapitre 4 de la thèse). La promotion des réseaux sociaux par le commercial bénéficie aux entreprises sur le long terme puisqu'elle aide à la digitalisation de différents acteurs de l'entreprise.

Un autre courant de la littérature sur l'extra-rôle va au-delà du support des pratiques organisationnelles en étant dirigé vers la promotion de la marque. Le commercial adopte alors des comportements discrets pour défendre et soutenir la marque qu'il vend (Hughes et al., 2019; Hughes et Ahearne, 2010). Les réseaux sociaux, particulièrement adaptés à la diffusion de contenu et aux interactions entre personnes, permettent de véhiculer une image de marque à grande échelle. Par conséquent, pour soutenir l'image de marque de son entreprise à travers les réseaux sociaux, le commercial peut entreprendre un extra-rôle de promotion marketing (voir chapitre 3 de la thèse). La promotion marketing menée par le commercial a notamment des conséquences sur le long terme, en permettant une meilleure visibilité de l'entreprise et la connaissance de la marque.

Bien que les deux extra-rôles identifiés (promotion marketing et promotion des réseaux sociaux) semblent davantage liés à la performance organisationnelle, cette recherche se focalise sur les bénéfices individuels et s'attache à comprendre l'impact de ces comportements sur la performance subjective du commercial. En effet, nous supposons que le commercial trouve un intérêt plus fort à utiliser les réseaux sociaux si cela lui permet d'améliorer sa performance. À cela s'ajoute un questionnement sur la taille de l'entreprise. La taille de l'entreprise influe sur l'adoption d'une technologie (Abdul-Muhmin, 2012), sur la capacité marketing de l'entreprise (Walsh et Lipinski, 2009), ainsi que sur le potentiel de ressources accordées aux employées. Notre recherche étudie également dans quelle structure l'extra-rôle du commercial bénéficiera à la performance du commercial.

Dans ce contexte, cette recherche contribue à la littérature commerciale de trois façons. Premièrement, nous développons la connaissance sur les comportements commerciaux impactés par l'intégration des réseaux sociaux. La littérature sur la technologie souligne l'intérêt d'explorer les comportements médiateurs entre la technologie et la performance commerciale (Hunter et Perreault, 2007). Deuxièmement, nous développons différents concepts d'extra-rôle du commercial au sein de la même étude. Nous identifions le niveau organisationnel, avec la promotion des réseaux sociaux, et celui de la marque, avec la promotion marketing. Nous démontrons que ces extra-rôles bénéficient à la performance commerciale. Troisièmement, nous participons à la discussion sur la différence entre les grandes et petites structures dans l'intégration des réseaux sociaux et les conséquences sur la performance commerciale.

Cet article débute par un cadrage théorique basé sur la relation entre technologies-comportements-performance et la littérature sur l'extra-rôle du commercial. Ce cadrage nous permet de justifier les relations étudiées ainsi que de formuler des hypothèses que nous présentons dans notre modèle conceptuel (voir figure V-1). Enfin, nos résultats nous mènent vers une discussion complétée par des limites et des pistes de futures recherches.

1.1. Modèle conceptuel sur le lien entre technologie-comportement-performance et sur la littérature du comportement d'extra-rôle du commercial

Un champ de littérature s'est développé s'intéressant à l'adoption, à l'utilisation et à l'impact des technologies sur la performance commerciale (Ahearne et al., 2008; Jelinek et al., 2006; Ogilvie et al., 2018). La performance commerciale mesure la capacité du commercial à atteindre et à dépasser ses objectifs de vente (Behrman et Perreault, 1982; Hunter et Panagopoulos, 2015). Pour augmenter la performance commerciale, la technologie est nécessaire, mais non suffisante. Ce sont tout particulièrement les comportements du commercial qui jouent un rôle médiateur entre la technologie et la performance (Ahearne et Rapp, 2010). La littérature sur le lien entre technologie-comportement-performance s'intéresse particulièrement aux outils tels que l'outil de gestion de la relation client (CRM) ou l'automatisation de la force de vente (SFA) (Ahearne et Rapp, 2010; Hunter et Perreault, 2007). Nous mobilisons ce cadre théorique pour notre recherche en considérant la technologie émergente des

réseaux sociaux. Récemment, le terme de *social selling* a émergé comme « Une ère nouvelle dans laquelle la vente professionnelle repose sur la force des réseaux sociaux au sein d'une entreprise » (Agnihotri et al., 2012, p.341). Les commerciaux utilisent les réseaux sociaux selon deux objectifs : (1) un objectif professionnel en développant de nouvelles pratiques commerciales ; (2) un objectif personnel en améliorant leur réputation à travers leur marque personnelle (*personal branding*) (Sihi et Lawson, 2018)(voir chapitre 3 de la thèse). Ces deux objectifs sont imbriqués, chacun ayant un impact respectif sur l'autre, de telle sorte qu'il est difficile de percevoir l'objectif sous-jacent d'une pratique. De ce fait, nous définissons l'utilisation des réseaux sociaux dans cette étude comme l'ensemble des pratiques menées sur les réseaux sociaux à des fins professionnelles et personnelles.

La littérature sur le *social selling* illustre de quelle manière les commerciaux peuvent mobiliser les réseaux sociaux pour améliorer leurs comportements d'in-rôle. Les comportements d'in-rôle se définissent comme les comportements inhérents à la fonction commerciale, qui sont prescrits voire mesurés et évalués par l'entreprise et qui impactent directement la performance commerciale. Dans le contexte des réseaux sociaux, les comportements d'in-rôle peuvent correspondre à l'optimisation du ciblage des prospects grâce aux données disponibles sur les réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2012) ; à la création de nouvelles opportunités commerciales (Rodriguez et al., 2012) ; à la prise de contact avec les clients directement via la messagerie intégrée sur les réseaux sociaux (Lacoste, 2016) ; ou encore à la gestion la relation client par un feedback et des commentaires sur les réseaux sociaux (Andzulis et al., 2012; Rodriguez et al., 2012).

En plus des comportements d'in-rôle, les commerciaux mobilisent les réseaux sociaux pour mener également des comportements qui vont au-delà des attentes de l'entreprise pour la fonction commerciale. Les comportements commerciaux qui vont au-delà des comportements attendus ont connu l'attention des chercheurs sous différentes terminologies. La littérature mentionne des comportements d'extra-rôle (Van Dyne et LePine, 1998), des comportements de citoyenneté organisationnelle, ou OCB (Organ, 1988), ou encore des comportements organisationnels prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986). Toutes ces notions englobent l'idée de comportements volontaires du commercial, non évalués, ni récompensés par l'entreprise, mais qui bénéficient à la performance de celle-ci (Maxham et Netemeyer, 2003; Podsakoff et MacKenzie, 1994). Nous maintenons pour notre étude la terminologie d'extra-rôle

largement utilisée. Dans le contexte commercial, les comportements d'extra-rôle étudiés se focalisent généralement sur l'interaction client. Par exemple, la littérature étudie des comportements de service du commercial, c'est-à-dire les comportements dans lesquels les commerciaux s'engagent après la vente initiale (Agnihotri, Trainor, et al., 2017; Ahearne, Jelinek, et al., 2007; Ogilvie et al., 2018). Ces comportements ont notamment connu des recherches dans le cadre de l'utilisation des réseaux sociaux où ils sont représentés comme des médiateurs entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance du commercial (Ogilvie et al., 2018). Parmi ces comportements, on retrouve le fair-play (*sportmanship*), l'empathie, la diligence, l'attention aux détails (*inducement*), la communication d'information et l'adaptabilité (Agnihotri et al., 2016; Agnihotri, Trainor, et al., 2017; Ogilvie et al., 2018).

Cependant, avant d'être un comportement mené face au client, les comportements d'extra-rôle étaient habituellement intra-organisationnels (Mackenzie et al., 1998). Parmi ces comportements menés en interne les deux comportements les plus courants dans le contexte commercial sont le civisme et l'altruisme (Marshall et al., 2012). Le civisme représente un comportement dans lequel le commercial de manière volontaire et responsable démontre sa préoccupation pour l'entreprise en proposant des recommandations pour améliorer les opérations de l'entreprise (Netemeyer et al., 1997). L'altruisme représente l'aide proposé par le commercial à ses pairs pour qu'ils arrivent à mieux réaliser leurs tâches (Mackenzie et al., 1998; Organ, 1988). Dans cet article, nous définissons la promotion des réseaux sociaux comme une activité discrétionnaire qui participe au succès de l'entreprise par la démonstration de comportement de civisme et d'altruisme dans le cadre de l'utilisation des réseaux sociaux. Les commerciaux qui mènent la promotion des réseaux sociaux vont participer de façon responsable et concernée à la vie de l'entreprise, par exemple en recommandant à l'entreprise les meilleures façons d'utiliser les réseaux sociaux. De plus, ils peuvent aider leurs collègues et représenter un soutien dans la mise en place de l'utilisation des réseaux sociaux pour leur travail (voir le travail de promotion des réseaux sociaux dans le chapitre 4 de la thèse).

En se basant sur les mêmes fondements conceptuels de l'extra-rôle, le comportement d'extra-rôle concernant l'image de marque de l'entreprise s'est développé (Hughes et al., 2019; Hughes et Ahearne, 2010). L'extra-rôle pour la marque (*brand extra-rôle behaviors*) consiste en des comportements du commercial qui vont au-delà de ce qui

est attendu dans son métier et qui contribuent à la viabilité de la marque par une activité volontaire pour convaincre les autres et défendre l'image de marque de l'entreprise (Hughes et al., 2019; Hughes et Ahearne, 2010). Dans cet article, nous définissons la promotion marketing comme une activité discrétionnaire contribuant au succès de l'entreprise par des comportements de promotion de la marque et de valorisation de l'image de marque de l'entreprise. Les commerciaux engagés dans la promotion marketing vont volontairement au-delà de ce qui est attendu d'eux pour défendre activement l'image de marque et communiquer positivement sur leur entreprise. Les commerciaux vont par exemple mener une stratégie de marketing de contenu sur les réseaux sociaux en partageant les publications proposées par l'entreprise (voir la stratégie marketing de contenu dans le chapitre 3 de la thèse).

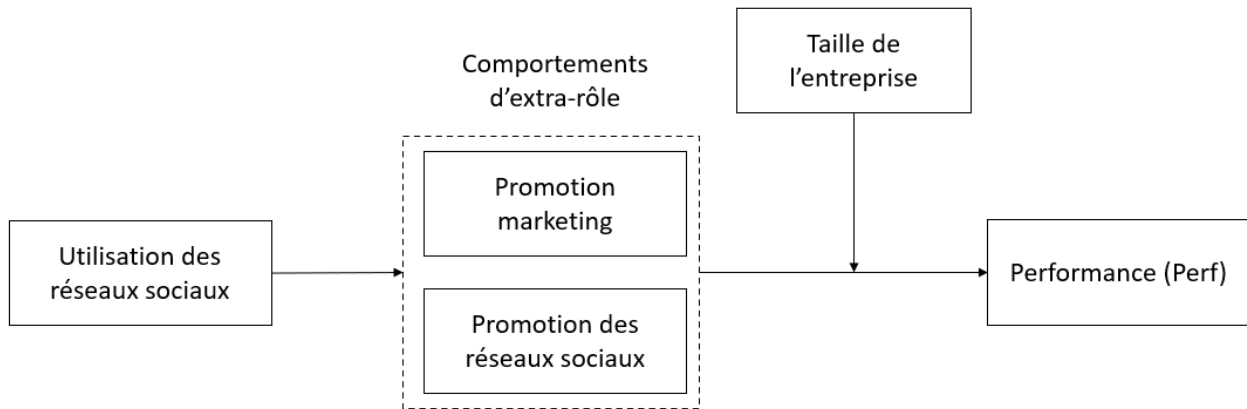
En nous appuyant sur les théories antérieures utilisées dans le contexte technologique ainsi que sur la littérature commerciale, nous développons et testons notre modèle (voir figure V-1). Le modèle examine comment l'utilisation des réseaux sociaux impacte les comportements d'extra-rôle du commercial (promotion marketing et promotion des réseaux sociaux) et finalement l'effet de ces comportements sur la performance commerciale. Les comportements d'extra-rôle seraient alors médiateurs de la relation entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance. Nous développons la connaissance sur l'extra-rôle du commercial en ne limitant pas notre considération à l'extra-rôle face au client, traditionnellement étudié dans le contexte du *social selling*. Enfin, en précisant la nature de cet extra-rôle dans les réseaux sociaux, nous contribuons à mieux appréhender les mutations du travail commercial.

Tableau V-1. Littérature sur l'extra-rôle du commercial.

Auteurs	Contexte	Technologie	Comportement d'extra-rôle	Conséquence	Résultats de l'extra-rôle étudié
Extra-rôle intra-organisationnel					
Mackenzie et al., (1998)	Commerciaux	x	civisme, altruisme, fair-play	Turnover	Les comportements d'extra-rôle du commercial réduisent le turnover.
Marshall et al., (2012)	Commerciaux/BtoB	x	civisme, altruisme	Orientation client, compensation, nombre d'appels	Les comportements d'extra-rôle du commercial améliorent l'orientation client, la compensation du commercial et le nombre d'appels passés.
Extra-rôle face au client					
Ogilvie et al., (2018)	Commerciaux/BtoB	Réseaux sociaux	communication d'informations, diligence, connaissance, adaptabilité	Performance commerciale	Les comportements d'extra-rôle jouent un rôle médiateur entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale
Ahearne et al., (2008)	Commerciaux/BtoB-secteur pharmaceutique	SFA/CRM	service client, attention aux détails, connaissance, adaptabilité	Performance commerciale	Les comportements d'extra-rôle jouent un rôle médiateur entre la technologie et la performance commerciale.
Agnihotri et al., (2016)	Commerciaux/BtoB	Réseaux sociaux	communication d'information	Satisfaction client	Les comportements d'extra-rôle de communication d'information jouent un rôle médiateur entre l'utilisation des réseaux sociaux et la satisfaction client.
Agnihotri et al., (2017)	Commerciaux/BtoB	CRM réseaux sociaux	diligence, communication d'information, attention aux détails, des données personnelles, empathie, fair-play	x	L'utilisation combinée du CRM et des réseaux sociaux augmente l'attention aux détails, l'empathie et le fair-play, mais réduit la diligence.
Schepers et al., (2012)	Employées de première ligne	x	comportement d'extra-rôle	x	Contrôle de l'agence et contrôle de la gérance client sont des antécédents de l'extra-rôle.
Netemeyer et al., (2005)	Employées du service client	x	extra-rôle vers le client	Intention d'achat	Extra-rôle a un effet plus fort que l'in-rôle sur l'intention d'achat.
Extra-rôle pour la marque					
Hughes et al., (2010; 2019)	Commerciaux	x	extra-rôle pour la marque	Performance de la marque	Les comportements d'extra-rôle pour la marque améliorent la performance de la marque

2. Développement des hypothèses

Figure V-1. Modèle conceptuel.



2.1. L'effet positif de l'utilisation des réseaux sociaux professionnels sur l'extra-rôle du commercial

Dans la littérature, les réseaux sociaux représentent un outil efficace pour mener à bien la communication et le marketing BtoB. Cette littérature connue sous le terme de marketing des réseaux sociaux se focalise essentiellement sur la communication de l'entreprise (Swani et al., 2017) et appréhende les meilleures stratégies de communication pour les entreprises en BtoB (Lashgari et al., 2018). L'utilisation des réseaux sociaux favoriserait notamment les activités marketing individuelles, au niveau des employés (Korzynski et al., 2020) et au niveau des clients (Swani et al., 2013). Mais c'est au niveau commercial que le potentiel de l'utilisation des réseaux sociaux est décisif pour soutenir la communication de l'entreprise en étant le relais d'une stratégie de communication à 360°. Le commercial est le représentant de l'entreprise face au client et a un rôle clé dans la communication des valeurs de la marque (Lynch et De Chernatony, 2007). Détenteur du portefeuille client et d'un contact privilégié avec celui-ci, le commercial a la possibilité de diffuser largement et de façon pertinente du contenu organisationnel (Kaplan et Haenlein, 2011). L'utilisation des réseaux sociaux favoriserait la promotion marketing à travers (1) la motivation des commerciaux, (2) la connaissance des commerciaux.

Premièrement, en reposant sur la double identité personnelle et professionnelle du commercial (Sihi et Lawson, 2018), l'utilisation des réseaux sociaux est menée à travers deux objectifs: celui de simplifier le travail du commercial et celui de mettre en valeur le commercial. C'est à travers une visibilité accrue de l'entreprise ainsi qu'une image positive de l'entreprise et de la marque que le métier de commercial est facilité. En effet, lorsque l'entreprise et la marque sont reconnues cela permet au commercial d'être plus facilement reçu auprès des clients qui ont déjà développé une confiance envers l'entreprise. Les réseaux sociaux donnent de la visibilité et valorisent l'entreprise et la marque (Wang et al., 2016). Les commerciaux qui utilisent les réseaux sociaux pour des motifs professionnels vont donc faire en sorte d'utiliser cet outil pour également faciliter leur entrée chez les clients en d'améliorant l'image de l'entreprise à travers de la promotion marketing. Ensuite, à travers l'utilisation étendue des réseaux sociaux les commerciaux souhaitent se mettre en valeur à travers l'autoprésentation. Le concept d'autoprésentation décrit la façon par laquelle les individus jouent des rôles conscients ou inconscients dans leur vie quotidienne pour influencer positivement l'impression que les autres ont d'eux (Goffman, 1959). Afin de diffuser une impression positive sur leur expertise et leurs connaissances, ils vont s'appuyer sur du contenu organisationnel. En effet, leur communication sur leur marque personnelle est d'autant plus efficace si elle est alignée et qu'elle appuie la communication organisationnelle (Nolan, 2015). Un commercial qui utilise les réseaux sociaux pour se mettre en valeur s'appuiera davantage sur la promotion marketing. Nous postulons que les motivations professionnelles et personnelles à utiliser les réseaux sociaux vont favoriser la promotion marketing.

Deuxièmement, la promotion marketing est habituellement menée au niveau du service marketing et nécessite la connaissance des codes de communication sur les réseaux sociaux (par exemple, la maîtrise du ton à employer). Les commerciaux qui utilisent les réseaux sociaux sont baignés dans le contenu marketing, aussi bien de leur entreprise, mais également des autres entreprises. Ils bénéficient de ce fait de davantage de connaissance vis-à-vis des codes en vigueur pour mener des pratiques marketing. Le commercial qui utilise les réseaux sociaux va être constamment exposé au contenu marketing de son entreprise, ou de ses collègues. En maîtrisant les outils et les fonctionnalités des réseaux sociaux, ils vont eux-mêmes jouer le « jeu » des réseaux sociaux et vont ainsi avoir plus de facilité pour créer et/ou partager du contenu

marketing de leur entreprise (Andzulis et al., 2012). Nous supposons alors que la connaissance acquise à travers l'utilisation des réseaux sociaux augmente la promotion marketing. À travers une motivation plus grande à faire du marketing et une connaissance accrue facilitant le marketing sur les réseaux sociaux, nous soutenons que :

H1. L'utilisation étendue des réseaux sociaux influence positivement la promotion marketing du commercial.

La littérature a tout particulièrement étudié l'impact des réseaux sociaux sur la relation entre le commercial et son client (Itani et al., 2020; Ogilvie et al., 2018). Au travers de l'utilisation des réseaux sociaux, les commerciaux favoriseraient une vente relationnelle (Rodriguez et al., 2012, 2016). Afin de mener à bien une vente relationnelle, les commerciaux essaient notamment de mieux défendre les intérêts du client au sein de leur entreprise, en collectant ou en échangeant des informations entre services. Ainsi, par l'utilisation des réseaux sociaux à des fins de relation client, les commerciaux amélioreraient les relations internes à l'entreprise (Bienstock et al., 2003). Les commerciaux développent alors des comportements d'extra-rôle d'altruisme et de civisme au sein de leur organisation pour atteindre une vente relationnelle (Guenzi et al., 2007).

De plus, les réseaux sociaux se définissent comme « un écosystème centré sur la technologie dans lequel se produit un ensemble varié et complexe de comportements, d'interactions et d'échanges impliquant divers acteurs interconnectés (individus et entreprises, organisations et institutions) » (Appel et al., 2020, p.80). De ce fait, la notion d'un réseau d'acteurs est au cœur même de l'utilisation des réseaux sociaux. Afin d'optimiser le réseau d'acteurs des commerciaux utilisant les réseaux sociaux, ils ont un réel intérêt à faire engager des acteurs de leur entreprise. En effet, les réseaux sociaux reposent sur l'effet de réseau, qui n'est important que lorsque les différentes parties prenantes de l'entreprise peuvent représenter un réseau pertinent constitué d'un cercle d'abonnés commun et ayant des intérêts similaires. Il est plus probable qu'un cercle similaire, notamment les pairs et managers, partage le contenu du commercial sur les réseaux sociaux (Peng et al., 2018). C'est pourquoi le commercial qui utilise les réseaux sociaux pour son travail va développer la promotion des réseaux

sociaux au sein de son entreprise pour faciliter la diffusion du contenu qu'il met en ligne.

Les commerciaux sont ensuite sensibles à leur marque personnelle qui permet notamment l'évolution professionnelle. Pour cela, il est essentiel de développer cette marque personnelle au sein de l'organisation. Au travers de la promotion des réseaux sociaux dans l'entreprise, le commercial peut développer sa marque personnelle en se présentant comme un expert. Mener une promotion des réseaux sociaux est ainsi dans la continuité d'une volonté de marque personnelle présentée sur les réseaux sociaux. Pour ces différentes raisons, nous formulons l'hypothèse :

H2. L'utilisation des réseaux sociaux influence positivement la promotion des réseaux sociaux du commercial.

2.2.L'effet positif de l'extra-rôle du commercial sur la performance

Le lien entre les comportements d'extra-rôle du commercial et la performance a été au cœur de l'intérêt de la littérature sur l'extra-rôle (Podsakoff et MacKenzie, 1994). Bien que l'extra-rôle demande des efforts et du temps additionnels aux commerciaux, il demeure bénéfique à travers la motivation accrue des commerciaux à réaliser leurs tâches quotidiennes (Marshall et al., 2012). La littérature s'accorde sur le fait que la performance commerciale peut être largement déterminée par les actions d'influence des commerciaux au sein de leurs organisations (Bolander et al., 2015; Gonzalez et al., 2014; Gonzalez et Claro, 2019).

Tout d'abord, nous nous intéressons au lien entre promotion marketing et performance du commercial. La promotion marketing est tout d'abord mise en place au niveau organisationnel, et ce, pour augmenter la performance de la marque (Wang et Kim, 2017). Au-delà de la performance pour la marque, les campagnes de communication marketing permettraient également d'améliorer la performance du commercial (Yoo et Cho, 2019). Pour mener à bien les campagnes de communication dans un contexte BtoB, la mobilisation seule de l'entreprise n'est pas suffisante et l'implication du commercial est nécessaire (Lynch et De Chernatony, 2007). Cet engagement dans la promotion marketing du commercial contribuerait efficacement à l'augmentation des

ventes de la marque (Hughes et al., 2019). Une telle promotion marketing est possible lorsque la marque propose une communication de qualité et en quantité suffisante (Hughes et al., 2013). Si cela est le cas, le commercial qui mène la promotion marketing consacre des efforts (du temps et de l'énergie) à soutenir la communication organisationnelle. Le commercial va d'autant plus s'intéresser à la mise en avant les informations de marque qui peuvent lui servir personnellement (des publications ciblées pour des clients en particulier). Ces efforts alloués au soutien de la marque ont une influence positive sur la performance du commercial (Hughes et al., 2013).

Ensuite, nous explorons la littérature sur la promotion des réseaux sociaux et le lien avec la performance commerciale. La promotion des réseaux sociaux renforce les possibilités d'utilisation des réseaux sociaux pour le commercial. Il va par la promotion des réseaux sociaux avoir potentiellement accès à de nouveaux outils et un soutien organisationnel pour mener à bien ses pratiques commerciales sur les réseaux sociaux. En améliorant ses capacités d'utilisation des réseaux sociaux, cela va renforcer le potentiel d'obtenir de meilleurs résultats commerciaux (Guenzi et Nijssen, 2020; Itani et al., 2017; Ogilvie et al., 2018; Rodriguez et al., 2016).

De plus, à travers la promotion des réseaux sociaux, le commercial développe ses relations au sein de son organisation améliorant de ce fait son capital social. Le capital social représente tous les aspects de la structure sociale qui permettent aux commerciaux de créer ou de capter de la valeur grâce à leurs contextes sociaux (Coleman, 1988). La théorie du capital social repose sur l'idée que les personnes qui ont de meilleurs résultats sont, d'une certaine façon, mieux connectées aux autres (Burt, 2000). La promotion des réseaux sociaux permet une meilleure connexion interne, les commerciaux génèrent des interactions avec leurs managers et la direction à travers leurs comportements de civisme, mais développent également des relations avec les collègues, et les autres services de l'entreprise par leurs comportements d'altruisme. Grâce à leurs relations intra-organisationnelles, ils créent et captent la valeur des autres employés et servent à la fois de source d'information, mais bénéficient également avantageusement d'informations des autres services. L'influence interpersonnelle démontrée par le commercial lui confère un rôle plus central au sein de son réseau et de son entreprise (Bolander et al., 2015). L'augmentation des échanges d'informations au sein de l'entreprise (Gonzalez et Claro, 2019), le rôle central du commercial au sein de l'organisation (Bolander et al.,

2015) ainsi que l'optimisation de qualité du réseau du commercial (Munyon et al., 2021) permettent tous trois d'augmenter la performance commerciale.

Nous proposons donc les deux hypothèses suivantes :

H3. La promotion marketing du commercial joue un rôle médiateur entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale.

H4. La promotion des réseaux sociaux du commercial joue un rôle médiateur entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale.

2.3. La taille de l'entreprise comme variable modératrice

La taille de l'entreprise joue un rôle déterminant sur l'adoption de nouvelles technologies (Abdul-Muhmin, 2012), sur la capacité marketing de l'entreprise (Walsh et Lipinski, 2009), ainsi que sur le potentiel de ressources accordées aux employées. À travers ces éléments, la taille de l'entreprise peut influencer la performance commerciale et certains articles se focalisent notamment sur l'analyse de tailles d'entreprises spécifiques. Rodriguez et al. (2016) étudient par exemple le déploiement des réseaux sociaux dans les entreprises qui ont une force de vente de plus de 500 commerciaux.

La promotion marketing sur les réseaux sociaux impacte différemment les entreprises en fonction de leur taille (Eggers et al., 2017). Dans les petites entreprises, le marketing est moins développé et est moins influent que dans les grandes entreprises (Walsh et Lipinski, 2009). Or, dans un contexte BtoB l'intérêt pour le marketing devient une thématique de plus en plus actuelle pour les petites entreprises (Michaelidou et al., 2011) dans la mesure où les capacités marketing permettraient d'augmenter leur performance (Merrilees et al., 2011). Afin de mener à bien une stratégie marketing au sein des PME, les marketeurs se doivent de s'aligner sur les commerciaux (Malshe et al., 2017). D'autant plus que les représentants des petites entreprises se confondent parfois à la marque avec l'idée de « marque comme une personne » (*brand as a person*) (Centeno et al., 2019) qui rend leur promotion marketing d'autant plus forte. Nous soutenons que dans les petites entreprises, la promotion marketing du commercial peut en partie soutenir, voire remplacer, le service marketing. La promotion marketing du commercial donne plus de visibilité à l'entreprise, et

indissociablement plus de visibilité au commercial ce qui lui permettra d'augmenter sa performance commerciale.

À l'opposé, les grandes entreprises bénéficient habituellement d'un service marketing qui s'occupe de la communication du groupe. Ainsi, la promotion marketing du commercial sera un complément à l'effort marketing, mais non une nécessité pour la visibilité de la marque. Notre hypothèse est la suivante :

H5a. Plus la taille de l'entreprise est importante, moins l'effet de la promotion marketing sur la performance commerciale sera fort.

Afin que la promotion des réseaux sociaux ait un impact sur la performance du commercial, la qualité du réseau est essentielle (Munyon et al., 2021). Cependant, la qualité du réseau varie en fonction de la portée d'influence du commercial ; c'est-à-dire le nombre de personnes qui sont des relations directes ou indirectes et qui peuvent être influencées par le commercial (Munyon et al., 2021). Dans les grandes structures, la portée d'influence du commercial est supérieure. En effet, le nombre de relations directes et indirectes au sein de l'entreprise augmente avec le nombre d'employés. Il est ainsi possible pour le commercial de promouvoir les réseaux sociaux auprès d'un large public composé de collègues, managers et acteurs des services supports. De plus, le potentiel de ressources est plus important dans les grandes structures. Par conséquent, le commercial qui s'implique dans la promotion des réseaux sociaux dans une grande structure peut bénéficier de davantage de moyens quant aux formations proposées par l'entreprise et de financement des outils spécifiques (par exemple, des comptes premiums).

Notre hypothèse est la suivante :

H5b. Plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'effet de la promotion des réseaux sociaux sur la performance commerciale sera fort.

3. Méthodologie

3.1. Collecte des données et présentation de l'échantillon.

Cette étude a été réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de professionnels de la vente BtoB en France. Le questionnaire était ouvert sur une période de trois

semaines pendant lesquelles 124 personnes ont été contactées par réseau personnel et 478 personnes ont été sélectionnées aléatoirement et contactées sur le réseau social LinkedIn. En échange de leur participation, les professionnels ont pu laisser leur adresse email en fin de questionnaire pour obtenir les résultats de l'étude. Finalement, 212 répondants ont rempli le questionnaire (soit un taux de réponse de 35 %). 43 répondants ont été éliminés pour cause de réponses incomplètes, typologie de clients B2C ou fonction non commerciale. L'échantillon final est composé de 169 commerciaux et managers opérant dans le contexte BtoB que nous décrivons dans le Tableau V-2. L'échantillon est composé majoritairement d'hommes ce qui reflète la nature du contexte BtoB de notre étude. L'âge moyen est de 39 ans avec une expérience en vente en moyenne de 12 ans. Les trois-quarts de nos représentants sont des commerciaux et un quart des répondants ont une fonction de management commercial (chef des ventes, directeur commercial...). Les professionnels de la vente opèrent au sein de secteurs variés et dans des tailles d'entreprises allant de petites structures (start-up) à groupes internationaux (+5000 employées).

Tableau V-2. Statistiques descriptives de l'échantillon.

Caractéristiques de l'échantillon (en pourcentage)		Moyenne	Minimum	Maximum
Genre				
Homme	78,7			
Femme	21,3			
Âge				
		38,8	22	64
20-25 ans	7,1			
26-30 ans	24,2			
31-35 ans	17,2			
36-40 ans	13,1			
41-45 ans	6,0			
46-50 ans	12,0			
51 ans et plus	20,4			
Expérience dans la vente				
		12,89	1	37
1 à 5 ans	30,2			
6 à 10 ans	23,7			
11 à 15 ans	14,3			
16 à 20 ans	12,0			
21 à 25 ans	8,9			
26 ans et plus	11,0			
Ancienneté dans l'entreprise				
		5,83	1	35
1 à 5 ans	69,8			
6 à 10 ans	15,5			
Plus de 10 ans	14,7			
Fonction				
Commerciaux	75,1			
Management commercial	24,9			
Taille de l'entreprise				
0-249 employées	34,9			
250-4999 employées	26,6			
+5000 employées	38,5			
TOTAL REPONDANTS				169

3.2.Échelles de mesure

Toutes les échelles de mesure utilisées dans cette étude ont été développées et adaptées à partir d'échelles existantes. Tous les items ont été mesurés sur une échelle de Likert en 5 points (1=pas du tout d'accord ; 5=Tout à fait d'accord). Les items ont été mélangés dans le questionnaire pour limiter les effets d'amorçage (Strack, 1992). Afin d'assurer la justesse de la traduction des échelles, nous avons suivi la méthode des traducteurs parallèle et mené une double traduction des items. Les traducteurs ont ensuite échangé sur les différences de traduction, afin d'aboutir à une formulation pertinente. Puis, nous avons prétesté le questionnaire auprès de quatre professionnels de la vente (non inclus dans l'échantillon) avec qui nous avons discuté de la compréhension des items et de la cohérence générale du questionnaire. En réponse à cela, nous avons apporté de légères modifications pour assurer la compréhension et l'exactitude des échelles. Les items et les coefficients de saturation sont donnés dans l'annexe 1.

Mesure de l'utilisation des réseaux sociaux. L'utilisation des réseaux sociaux a été mesurée en combinant l'échelle d'utilisation des réseaux sociaux à des fins professionnels et l'échelle d'utilisation des réseaux sociaux à des fins personnelles. Les activités sur les réseaux sociaux exposent l'individu en tant que personne et comme représentant d'une organisation, ainsi la nature professionnelle ou personnelle sont indissociables. Pour l'utilisation des réseaux sociaux professionnels, nous avons utilisé l'échelle en 3 items adaptée de la littérature sur l'utilisation de la technologie (Agnihotri et al., 2009) et validée dans la littérature sur les réseaux sociaux pour le commercial (Agnihotri et al., 2016; Agnihotri, Trainor, et al., 2017; Itani et al., 2017, 2020). Cependant, cette échelle ne mesure que l'aspect professionnel. Afin d'y inclure l'aspect personnel, nous avons ajouté à cette échelle la mesure d'autoprésentation à 4 items de Kim et al. (2012). Une analyse factorielle exploratoire a été menée qui place les 7 items dans un même facteur (voir coefficients de saturation en annexe 1). Nous décidons alors de garder cette échelle combinée qui démontre de bons indicateurs (voir annexe 1).

Mesure de la performance commerciale. Pour mesurer la performance commerciale, nous avons adapté l'échelle subjective de performance en 3 items de Hunter et

Panagopoulos (2015). Pour pallier le biais potentiel de la crise sanitaire sur la performance des commerciaux, nous avons précisé dans chaque item « En dehors de la crise sanitaire actuelle ». Bien qu'il soit préférable d'utiliser des données objectives pour mesurer les ventes, nos motivations à utiliser des données d'auto-évaluation sont les suivantes. Premièrement, des méta-analyses ont démontré que les mesures subjectives de la performance peuvent être plus complètes et pertinentes que des mesures objectives (Rich et al., 1999). Deuxièmement, des mesures basées sur l'évaluation du manager peuvent être biaisées par des comportements d'extra-rôle du commercial qui sont notamment étudiés dans notre recherche (MacKenzie et al., 1993). Troisièmement, notre échantillon étant varié en ce qui concerne les secteurs et la taille des entreprises, les données de performance des commerciaux sont difficilement comparables (Behrman et Perreault, 1982). Quatrièmement, dans le contexte de la vente, de nombreuses études ont mesuré la performance à travers l'auto-évaluation des commerciaux (voir Homburg et al., 2011).

Mesure de la promotion marketing. Pour mesurer la promotion marketing, nous avons adapté l'échelle de Vorhies (1998) qui mesure la capacité marketing sous différents angles (promotion, produit, prix, distribution, recherche de marché, efficacité organisationnelle). Nous avons gardé les 4 items de la promotion marketing qui correspondait à notre étude.

Mesure de la promotion des réseaux sociaux. Pour mesurer la promotion des réseaux sociaux, nous avons adapté l'échelle d'influence de Yukl et al. (2008) et avons gardé 5 items. En effet, l'échelle d'influence est adaptée à notre étude, tout particulièrement l'influence par collaboration qui correspond à « L'agent (le commercial) propose de fournir l'assistance ou les ressources nécessaires pour que la cible (l'entreprise ou les pairs) effectue une demande ou approuve une proposition de changement » (Yukl et al., 2008, p.610). Cette échelle inclut les notions de civisme et d'altruisme en entreprise, mais s'adapte également à notre contexte technologique où le commercial cherche à faire approuver les réseaux sociaux.

Taille de l'entreprise. La taille de l'entreprise représente le nombre d'employés présents dans l'entreprise à la date du questionnaire. Quatre catégories sont proposées correspondant à la nomenclature couramment utilisée : (1) 0-9 employée

(start-up, très petites entreprises); (2) 10-249 employées (petites et moyennes entreprises); (3) 250 - 4999 employées (entreprises de taille intermédiaire); (5) +5000 employées (grandes entreprises, groupes internationaux). Les catégories 1 et 2 ont été regroupées dans la variable finale de telle sorte que la variable présente trois modalités (1 : petites entreprises, 2 : ETI et 3 : grandes entreprises). Une vérification de la catégorisation effectuée par les répondants a été effectuée, dans la mesure où les répondants communiquaient le nom de leur entreprise.

Variables de contrôle. Nous avons intégré l'ancienneté dans l'entreprise, l'expérience de vente du répondant, ainsi que son genre et son âge. Ces variables sont habituellement utilisées dans la littérature commerciale (Bill et al., 2020). L'âge est notamment une variable intéressante puisqu'une différence générationnelle peut impacter l'utilisation des réseaux sociaux (Schultz et al., 2012).

3.3. Fiabilité et validité des construits

Fiabilité des construits. Pour mesurer la fiabilité des construits, c'est-à-dire le degré de cohérence entre plusieurs mesures d'une variable, nous avons vérifié deux coefficients proposés par Hair (2017). Tout d'abord, nous avons calculé les alphas de Cronbach pour nos échelles qui varient entre 0,73 et 0,93 excédant tous la valeur critique de 0,7. Ensuite, nous avons calculé le Rho de Joreskog (ou CR) qui est une mesure plus précise que l'alpha de Cronbach puisqu'il ne suppose pas que les termes d'erreur des items sont égaux (Chin et al., 2003). Les Rho de Joreskog varient entre 0,74 et 0,93 excédant tous le seuil critique de 0,7, mais n'excédant pas la valeur de 0,95 qui signifierait que les indicateurs mesurent le même phénomène et ne seraient pas une mesure valide du construit (Hair et al., 2017). Nous concluons à la fiabilité de nos échelles à la suite de ces indicateurs acceptables.

Validité convergente. La validité convergente est la mesure à laquelle les items sont corrélés positivement avec les autres items du même construit (Hair et al., 2017). Pour mesurer la validité convergente nous analysons les coefficients de saturation de chaque item que nous présentons en annexe 1 ainsi que la moyenne convergente extraite (AVE ou *average variance extracted*) que nous présentons dans le tableau V-

4. Les coefficients de saturation standardisés devraient être au-dessus de 0.7 (Hair et al., 2017), cependant nous observons des résultats en dessous de ce seuil ce qui est souvent le cas en sciences sociales notamment lorsque les échelles n'ont pas été suffisamment testées (Hulland, 1999). Il est recommandé de supprimer les items qui ont un coefficient en dessous de 0.4 ce qui n'est pas le cas dans notre étude. Pour les items entre 0.4 et 0.7 il est nécessaire de vérifier si la suppression de ces items permet une amélioration de l'AVE au de la du seuil de 0.5. Les AVE de l'utilisation des réseaux sociaux ; de la promotion des réseaux sociaux et de la performance excèdent la valeur de 0.5 démontrant la validité convergente des mesures (Segars, 1997). Par conséquent, nous ne supprimons aucun des items malgré des seuils en dessous de 0.7. L'AVE pour la promotion marketing est de 0,41. En supprimant les items ayant des coefficients entre 0.4 et 0.7 nous n'obtenons pas d'AVE au-dessus de 0.5 (exemple lorsque nous supprimons l'item MKT2, l'AVE est de 0,45). La promotion marketing est en effet un construit basé sur la perception de ce qui « représente une part importante du travail de commercial », on mesure un état d'esprit et non un comportement et il n'est pas surprenant d'obtenir un AVE faible. Afin de valider la convergence de notre échelle de promotion marketing malgré l'AVE critique, nous validons également que chaque item est statistiquement significatif ($p < .01$) ainsi que chaque coefficient est supérieur à deux fois son erreur standard (Anderson et Gerbing, 1988) ce qui est le cas.

Validité discriminante. Pour vérifier la validité discriminante, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire (CFA) pour nos quatre variables. En suivant les recommandations de Henseler et al. (2015), nous avons calculé le ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) qui estime les corrélations inter-construits. Cette méthode est plus amène de détecter un problème de validité discriminante par rapport aux méthodes de Fornell-Lacker ou à l'évaluation de la saturation factorielle croisée (Henseler et al., 2015). L'approche HTMT nous permet de conclure à la validité discriminante de nos échelles puisqu'aucune valeur n'excède la valeur critique de 0.85 suggérée par Henseler et al. (2015), nous exposons le tableau de l'analyse HTMT dans le tableau V-3.

Tableau V-3. Analyse HTMT.

	UTRS	MKT	PRS	PERF
Utilisation des réseaux sociaux (UTRS)				
Promotion marketing (MKT)	0,353			
Promotion des réseaux sociaux (PRS)	0,726	0,356		
Performance (PERF)	0,230	0,353	0,206	

Validité du modèle. Le modèle que nous mesurons avec nos cinq facteurs démontre un bon ajustement aux données ($\chi^2= 10,69$; CFI=0,97 ; TLI=0,94 ; SRMR =0,05 ; RMSEA=0,05), puisque CLI et TFI sont au-dessus de 0,90 et SMRM et RMSEA sont en dessous de 0,07 (Hair et al., 2017).

Biais de la méthode commune (Common method bias). Pour contrôler au mieux les biais de la méthode commune nous avons à la fois respecté des méthodes de procédures et testé des méthodes statistiques (Spector, 1994). Au niveau du design de l'étude, nous avons mélangé les items des mêmes échelles à travers le questionnaire. Pour limiter la suspicion des répondants, nous avons expliqué l'objectif académique du questionnaire et garanti l'anonymat des répondants dans l'introduction (Podsakoff et al., 2003). Au niveau statistique, nous avons procédé au test unifactoriel de Harman sans rotation. Nous avons observé le total de la variance expliqué par tous les items de notre modèle de 31,77 % ce qui est acceptable et en dessous du seuil de 50 % suggéré par Podsakoff et al. (2003). De plus, notre modèle uni factoriel démontre un mauvais ajustement avec les données (RMSEA=0,07, CFI=0,88, TLI=0,86) qui confirme qu'il n'y a pas de problème de méthode commune (Malhotra et al., 2006). Finalement, nous avons mené un test de facteur latent commun (*common latent factor ou CLF*) et comparé la charge des régressions standardisées de chaque item pour les modèles avec et sans CLF. Les différences dans les régressions étaient faibles (<2,5) ce qui démontre qu'il n'y a pas de problème biais de la méthode commune. Bagozzi et al., (1991) proposent de démontrer l'impact de la méthode commune en analysant la corrélation entre les construits. La corrélation entre les construits est en dessous de

0.9 ce qui confirme qu'il n'y a pas de biais de la méthode commune (voir matrice de corrélation tableau V-4). Suite à ces validations procédurales et statistiques, nous pouvons conclure que le biais de méthode commune est limité dans notre étude.

Tableau V-4. Corrélations et statistiques descriptives.

	UTRS	MKT	PRS	PERF	Taille
Utilisation des réseaux sociaux (UTRS)	1				
Promotion marketing (MKT)	0,29**	1			
Promotion des réseaux sociaux (PRS)	0,67 **	0,30 **	1		
Performance (PERF)	0,19 *	0,25 **	0,17 *	1	
Taille	-0,08	0,04	-0,18 *	0,16 *	1
Moyenne	3,42	3,93	3,08	3,77	5,98
Écart type	0,91	0,70	1,11	0,74	0,95
Alpha de Cronbach	0,90	0,73	0,93	0,76	
AVE	0,59	0,41	0,75	0,53	
CR	0,91	0,74	0,93	0,77	

Niveau de significativité : $p < 0,05^*$; $p < 0,01^{**}$

3.4. Test des hypothèses

Notre étude teste les effets de médiation et de modération à travers l'utilisation de la macro PROCESS développée par Hayes, (2018). Nous employons tout particulièrement la méthode de multiple médiation parallèle modérée (Modèle 14 – PROCESS) pour attester à la fois des effets directs, des effets médiateurs et des effets indirects conditionnels (modérateurs sur une médiation) de notre modèle (Hayes, 2018). À l'aide de cet outil, nous testons le rôle médiateur de la promotion marketing (M1-médiateur1) et de la promotion des réseaux sociaux (M2-médiateur2) entre l'utilisation des réseaux sociaux (X) et la performance commerciale (Y). Nous considérons l'effet indirect conditionnel de la taille de l'entreprise (V-modérateur) sur l'interaction entre les médiateurs et la performance commerciale. Une analyse simultanée des différents effets est recommandée pour produire des résultats fiables

et robustes (Hayes, 2018; Preacher et al., 2007). De cette manière, plutôt que d'analyser nos hypothèses par des tests de médiation et modulation successifs, le modèle 14 de PROCESS permet d'inclure deux médiateurs et un modérateur simultanément. De plus, la méthode s'appuie sur la procédure de bootstrap (ou rééchantillonnage) qui conduit à des résultats rigoureux et est adaptée à de petits échantillons (Borau et al., 2015; Preacher et al., 2007). La procédure de bootstrap ne suppose pas la normalité, limitant ainsi les erreurs de distributions asymétriques et de non normalité d'un effet indirect (Hayes, 2018; Mackinnon et al., 2004). Pour nos mesures, nous maintenons un indice de confiance (CI) de 95 % basé sur 10 000 échantillons aléatoires. Nous présentons nos résultats dans le tableau V-5.

Tableau V-5. Synthèse des résultats et validation des hypothèses.

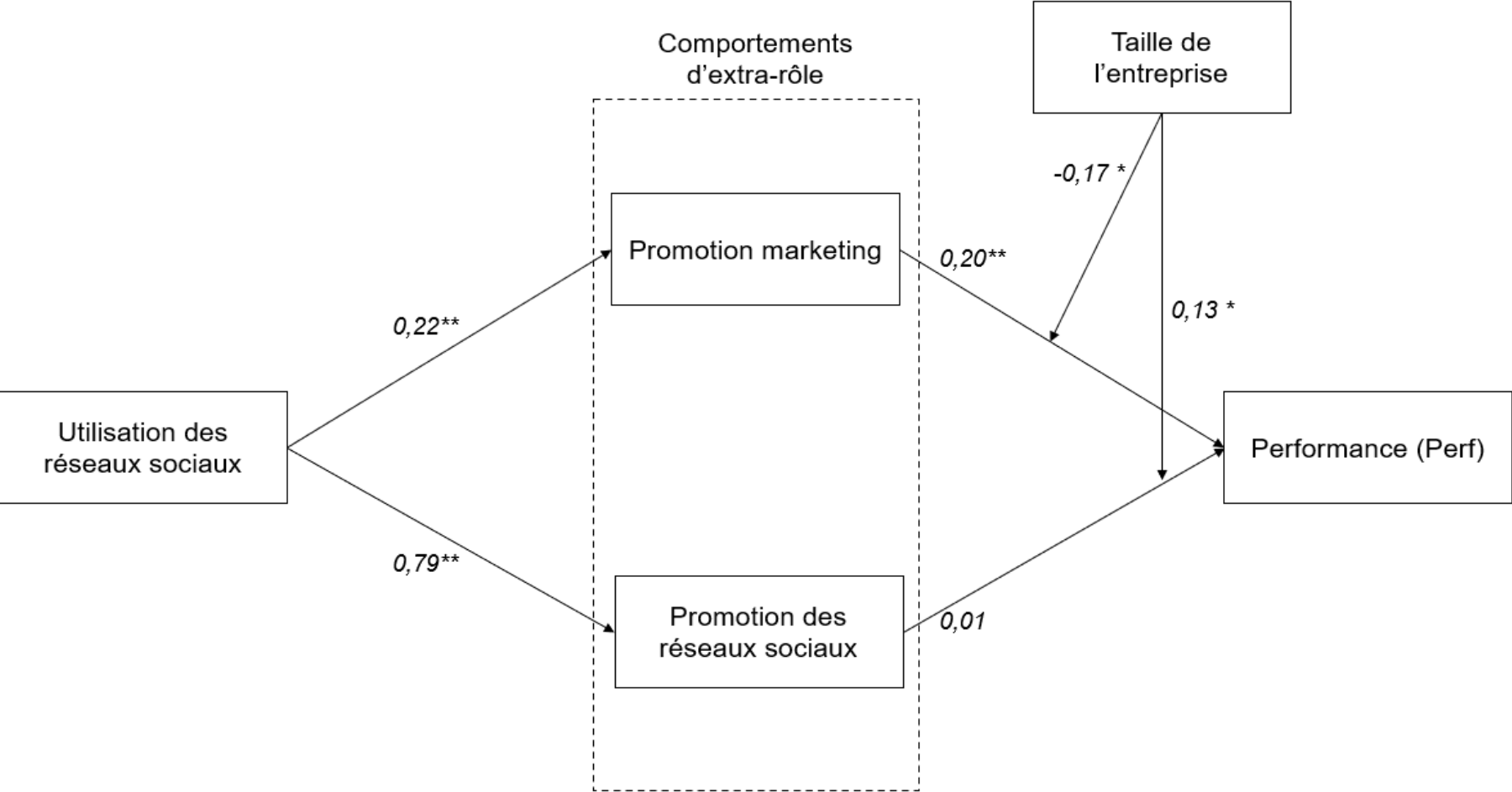
Relation	Coefficient	SE	t-value	Hypothèse
- UTRS -> Performance	0,05	0,08	0,64	Non validée
H1 UTRS -> Promotion marketing	0,22**	0,06	3,71	Validée
H2 UTRS -> Promotion réseaux sociaux	0,79**	0,07	10,82	Validée
H3 Promotion marketing -> Performance	0,20**	0,08	2,50	Validée
H4 Promotion réseaux sociaux -> Performance	0,01	0,06	0,24	Non validée
H5a Promotion marketing x Taille -> Performance	-0,17 *	0,08	-2,13	Validée
H5b Promotion réseaux sociaux x Taille -> Performance	0,13 *	0,05	2,35	Validée
Variables de contrôle -> Performance				
Genre	-0,13			
Âge	-0,01			
Expérience	0,02 *			
Ancienneté	-0,01			
Statistiques d'ajustement du modèle				
Chi-deux	10,69			
CFI	0,97			
TLI	0,94			
SRMR	0,05			
RMSEA	0,05			

Échantillon N=169. UTRS = Utilisation des réseaux sociaux. Niveau de significativité :
 $p < 0,05^*$; $p < 0,01^{**}$

Effet direct. Les résultats démontrent que l'utilisation des réseaux sociaux n'a pas d'impact direct sur la performance commerciale ($\beta=0,05$; $p=0,51$; bootstrap 95 % CI = [-0,10 ; 0,21]).

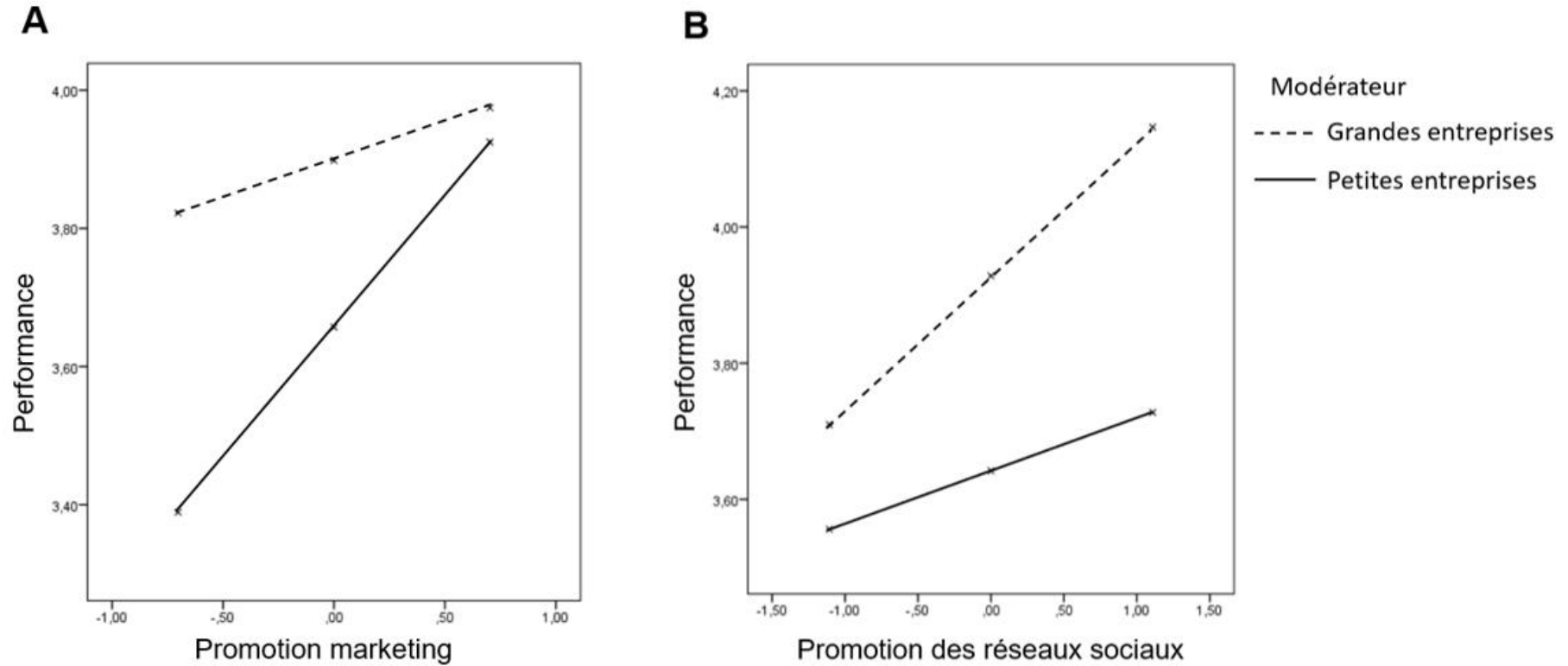
Médiation parallèle. Les résultats démontrent une signification statistique entre l'utilisation des réseaux sociaux et la promotion marketing ($\beta=0,22$; $p<.01$; bootstrap 95 % CI = [0,10 ; 0,34]) qui valide notre hypothèse H1. De plus, l'utilisation des réseaux sociaux est un antécédent à la promotion des réseaux sociaux au sein de l'organisation ($\beta=0,79$; $p<.01$; bootstrap 95 % CI = [0,64 ; 0,93]) qui valide notre hypothèse H2. Ensuite, le rôle de promotion marketing impacte la performance commerciale ($\beta=0,20$; $p<.01$; bootstrap 95 % CI = [0,43 ; 0,36]) qui valide notre hypothèse H3. Cependant, nous ne trouvons pas d'effet significatif entre la promotion des réseaux sociaux et la performance commerciale ($\beta=0,01$; $p=0,80$; bootstrap 95 % CI = [-0,11 ; 0,15] ce qui rejette notre hypothèse H4.

Figure V-2. Résultats du modèle conceptuel.



Effet indirect conditionnel (Médiation modérée). Les résultats démontrent que l'interaction entre la taille de l'entreprise et la promotion marketing sur la performance est significative ($\beta=-0,17$; $p<.05$; bootstrap 95 % CI =[-0,34 ; -0,01]). De plus, la représentation graphique de l'effet modérateur de la taille sur l'interaction entre promotion marketing et performance est exposée dans la Figure V-3 (A). Nous constatons que la performance augmente fortement dans les petites entreprises lorsque les commerciaux mènent une promotion marketing ce qui valide notre hypothèse H5a. L'interaction entre la taille de l'entreprise et la promotion des réseaux sociaux sur la performance est quant à elle également significative ($\beta=0,13$; $p<.05$; bootstrap 95 % CI =[0,02 ; 0,24]). De plus, la représentation graphique de l'effet modérateur taille sur l'interaction entre promotion des réseaux sociaux et performance est exposée dans la Figure V-3 (B). Nous constatons que la performance augmente fortement dans les grandes entreprises lorsque les commerciaux mènent la promotion des réseaux sociaux ce qui valide notre hypothèse H5b. De plus, nous validons l'index de la médiation modérée puisque les CI pour les deux effets modérateurs exclus 0 [MKT: -0,09 ; -0,00 et PRS : 0,00 ; 0,22].

Figure V-3. L'interaction de la taille de l'entreprise avec (A) la promotion marketing et (B) la promotion des réseaux sociaux sur la performance commerciale.



4. Discussion

Dans cette recherche, nous avons cherché à comprendre comment les réseaux sociaux font émerger un nouveau rôle pour le commercial au sein de son organisation et nous nous sommes attachés à lier l'impact de comportements d'extra-rôle à la performance commerciale. Pour cela nous proposons un modèle abordant deux questions centrales (1) quel est l'impact des réseaux sociaux sur l'extra-rôle du commercial et la performance commerciale, (2) la taille de l'entreprise demande-t-elle de mener différents comportements commerciaux pour améliorer la performance du commercial. Nous montrons par conséquent un effet médiateur des rôles supplémentaires de promotion marketing et de promotion des réseaux sociaux exercés par le commercial pour assurer sa performance. Nous identifions également les comportements à favoriser en fonction de la taille de l'entreprise pour maximiser la performance. Nos résultats basés sur une étude empirique contribuent à améliorer la connaissance théorique sur le *social selling* et permettent de formuler des recommandations managériales.

Tout d'abord, nous participons au débat de la littérature sur le lien entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale. Similairement à d'autres études, nous n'avons pas trouvé de relation significative entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale (Agnihotri et al., 2016; Itani et al., 2017; Rodriguez et al., 2012). Cela demeure un point de discordance dans la littérature sur le *social selling* où des relations directes entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale ont été démontrées (Guenzi et Nijssen, 2020). Nous supposons que cela peut être dû à la mesure de l'utilisation des réseaux sociaux. Guenzi et Nijssen (2020) mesurent objectivement l'utilisation des réseaux sociaux en termes de diversité des supports et de temps passé sur les réseaux sociaux. Ainsi la mesure est d'ordre quantitative. Nous avons opté pour une mesure qui inclut davantage la qualité de l'utilisation des réseaux sociaux et la profondeur des pratiques menées en incluant notamment les pratiques d'autoprésentation dans notre mesure. Nous réaffirmons qu'une utilisation en profondeur des réseaux sociaux ne suffit pas à la performance commerciale, mais que la valeur des réseaux sociaux est démontrée par les

comportements commerciaux (Agnihotri et al., 2016; Itani et al., 2017; Rodriguez et al., 2012). En nous appuyant sur le lien entre technologie-comportements-performance nous rejoignons les études démontrant un lien indirect entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance (Inyang, 2019; Itani et al., 2017; Ogilvie et al., 2018), nous contribuons notamment à cette littérature en identifiant de nouveaux médiateurs.

La littérature du *social selling* s'est jusqu'ici focalisée sur l'augmentation de la performance à travers l'amélioration de la relation client par des comportements de service (Itani et al., 2017; Ogilvie et al., 2018; Rodriguez et al., 2016). Notre modèle propose d'élargir les compétences du commercial impactées par l'utilisation des réseaux sociaux. Au-delà d'impacter la relation dyadique entre le commercial et le client, les réseaux sociaux transforment le rôle du commercial au sein de son organisation (Moncrief, 2017). Moncrief (2017) conceptualise ce nouveau rôle du commercial en identifiant des interactions plus fréquentes entre les commerciaux et l'équipe support de la vente, par exemple à travers des équipes de vente. De plus, il identifie la nécessité d'aligner le service marketing avec le service de vente qui mènent des stratégies parallèles sur les réseaux sociaux. Nous proposons d'étudier empiriquement deux comportements du commercial initiés par l'émergence des réseaux sociaux qui répondent aux nouvelles exigences du métier de commercial.

Tout d'abord, nous identifions la promotion des réseaux sociaux qui améliore le capital social du commercial dans l'entreprise. La notion de capital social dans l'entreprise se développe dans la littérature (Bolander et al., 2015; Kalra et al., 2020). Agnihotri (2020) a notamment appelé à étudier le capital social des commerciaux dans le contexte des réseaux sociaux en identifiant le potentiel de développer le capital social des commerciaux pour favoriser l'engagement client. Nous proposons par le concept de promotion des réseaux sociaux une nouvelle piste d'étude afin de comprendre comment des réseaux sociaux favorisent le capital social des commerciaux au sein de l'organisation. Ensuite, à travers la promotion marketing des réseaux sociaux, nous discutons l'alignement entre marketing et vente. En effet, ce questionnement est récurrent aussi bien dans la littérature commerciale qui incite à la coordination entre les services (Hughes et al., 2012; Rouziès et al., 2005), que dans la littérature marketing qui s'interroge sur les acteurs pertinents pour mener à bien la

communication d'entreprise (Lashgari et al., 2018). Nos résultats démontrent que l'utilisation des réseaux sociaux permet au commercial de contribuer à l'effort marketing de l'organisation en menant des activités de promotion de nature marketing à son échelle. Ainsi nous rejoignons les études qui considèrent le commercial comme un acteur du marketing BtoB (Lynch et De Chernatony, 2007). La coopération entre les services ne dépendrait pas uniquement de l'effort d'adaptation du service marketing pour favoriser la connaissance du terrain (Herhausen et al., 2020), mais également de l'effort commercial pour s'aligner à la communication de la marque et pour intégrer les stratégies marketing dans ses activités.

Pour finir, une contribution notable de notre étude est de préciser les contextes d'efficacité des comportements extra-rôle sur la performance. Nous montrons que l'effet positif de la promotion des réseaux sociaux sur la performance est renforcé dans les grandes entreprises. Nos résultats démontrent de l'importance de la taille de l'entreprise pour développer l'effet réseau escompté. Un réseau large de liens directs et indirects augmente le potentiel de promouvoir les réseaux sociaux auprès d'un grand nombre de personnes. Dans les petites entreprises, l'influence du commercial n'est pas significative sur la performance. Afin de développer les réseaux sociaux au sein de petites structures, il conviendrait donc de garder davantage une structure descendante. Les commerciaux pourraient potentiellement améliorer leur performance si l'entreprise décide par elle-même de mettre en place des mesures facilitantes pour le commercial.

Au contraire, la promotion marketing du commercial n'est pas nécessaire dans les grandes entreprises pour améliorer la performance. Les grandes entreprises bénéficient de service marketing qui œuvre à la visibilité et au développement de l'image de la marque. Celles-ci disposent d'outils et de ressources nécessaires pour faciliter l'utilisation des réseaux sociaux, notamment le partage de contenu pour les commerciaux. De ce fait, la performance ne se voit que peu améliorée par la promotion marketing. Concernant les petites entreprises, la promotion marketing du commercial permet une nette amélioration de la performance de celle-ci (voir figure V-3). Le commercial a donc un rôle marketing à jouer dans les entreprises qui est même essentiel pour les petites entreprises.

4.1. Implications managériales

Les réseaux sociaux représentent un enjeu majeur pour les organisations BtoB, notamment avec la difficulté de nombreuses organisations BtoB à adopter une stratégie efficace sur les réseaux sociaux (Moncrief, 2017). L'aspect des réseaux sociaux pour la fonction commerciale est souvent négligé avec les organisations qui privilégient la présence des commerciaux sur le terrain à visiter des clients. Si cet aspect de la fonction est bien évidemment essentiel, il ressort de notre étude que les pratiques marketing et de développement de réseau sont également des facteurs de performance. Nous incitons les organisations à développer la promotion marketing ainsi que la promotion des réseaux sociaux des commerciaux. Ci-dessous, nous formulons les recommandations managériales pour développer la promotion marketing et la promotion des réseaux sociaux des commerciaux.

Pour développer la promotion marketing des commerciaux au sein de leurs organisations, il s'agit de développer les compétences marketing des commerciaux et non uniquement les compétences commerciales. La création de contenu ainsi que le storytelling de marque pourraient être encouragés. Cela pourrait être par la proposition d'un contenu pertinent, ou de formations des commerciaux à la création de contenu simple sur les réseaux sociaux (par exemple, poster la photo ou le témoignage d'un client satisfait de la marque). Tout particulièrement, cela impacterait favorablement les petites entreprises pour lesquelles la stratégie marketing repose sur le commercial. L'extra-rôle du commercial contribue à la performance générale de l'entreprise en passant par une meilleure performance commerciale. Cependant, le commercial n'est pas toujours à l'aise avec le changement et il pourrait voir le marketing comme une tâche supplémentaire dans un emploi du temps déjà trop chargé. Pour éviter la résistance, il est essentiel pour l'entreprise de faire comprendre au commercial que ces comportements auront une répercussion directe sur sa propre performance.

La promotion des réseaux sociaux est particulièrement pertinente dans les grandes entreprises. Nous recommandons aux managers de grandes entreprises d'être à l'écoute de tels comportements afin de pouvoir soutenir et encourager les commerciaux à mener des pratiques de *social selling* pour améliorer leur performance commerciale. Cet extra-rôle peut également être incité par l'entreprise par exemple en nommant officiellement un commercial responsable du développement des réseaux

sociaux. L'argument d'une meilleure performance commerciale pour celui-ci pourrait également le motiver à mener cet extra-rôle.

4.2. Limites et futures recherches

Cette recherche n'est pas exempte de limites. Premièrement, notre échelle de mesure de la performance est subjective. Bien que de nombreuses études aient utilisé l'auto-évaluation du commercial pour mesurer la performance commerciale (Homburg et al., 2011; Hunter et Panagopoulos, 2015), il serait pertinent d'intégrer une échelle de mesure de performance objective. Cela pourrait se faire par exemple, en intégrant le pourcentage d'atteinte de l'objectif commercial (voir Lussier et al., 2017). De plus, nous avons sélectionné des échelles préexistantes dans la littérature pour interpréter des comportements nouveaux. Le développement d'échelles pour nos concepts de promotion des réseaux sociaux et de promotion marketing pourrait s'avérer nécessaire. Ensuite, ces concepts peuvent également donner lieu à de nouvelles recherches. La mise en pratique de la promotion marketing au niveau commercial demeure encore peu étudiée. De futures recherches pourraient s'attacher à identifier la plateforme de réseaux sociaux la mieux adaptée au marketing de contenu des commerciaux BtoB (des plateformes telles que LinkedIn, Facebook ou encore des blogs pourraient être comparées). De même, l'identification du type de contenu le plus pertinent pour améliorer la performance commerciale pourrait faire l'objet d'analyses plus approfondies. Enfin, de futures recherches pourraient inclure d'autres variables par exemple les variables d'extra-rôle face au client déjà identifiées (diligence, fair-play...) ce qui permettrait la comparaison avec les extra-rôles que nous identifions.

ANNEXE

Annexe : Échelle de mesure

Construit	Items	Coefficients standardisés
Utilisation des réseaux sociaux	J'utilise au maximum tout le potentiel des réseaux sociaux dans mon travail.	.689
	J'utilise au mieux toutes les fonctionnalités des réseaux sociaux pour m'aider dans mon travail.	.773
	Mon utilisation des réseaux sociaux est relativement bien intégrée dans mon travail quotidien.	.687
	Je veux construire une image personnelle valorisante sur les réseaux sociaux professionnels.	.805
	Je veux présenter qui je suis sur les réseaux sociaux professionnels.	.769
	Je veux projeter une certaine image de moi-même sur les réseaux sociaux professionnels.	.842
	Je veux donner une impression positive de moi-même sur les réseaux sociaux professionnels.	.817
Promotion marketing	Faire de la publicité pour mon entreprise représente une part importante de mon travail.	.697
	Promouvoir une image positive de mon entreprise représente une part importante de mon travail.	.544
	Communiquer sur les promotions produits/services ainsi que sur les événements organisés par mon entreprise représente une part importante de mon travail.	.710
	Fidéliser les clients à la marque représente une part importante de mon travail.	.622
Promotion des réseaux sociaux	J'argumente pour convaincre mon entreprise/mes collègues d'utiliser les réseaux sociaux professionnels.	.820
	J'explique clairement à mon entreprise/mes collègues que l'utilisation des réseaux sociaux professionnels est nécessaire pour atteindre certains objectifs et/ou réduire les coûts.	.862
	J'aide mon entreprise/mes collègues à utiliser les réseaux sociaux professionnels.	.910
	Je demande à mon entreprise/mes collègues des ressources nécessaires pour utiliser les réseaux sociaux professionnels (ex : accès LinkedIn premium, formations).	.871
	Je montre à mon entreprise/mes collègues comment utiliser les réseaux sociaux professionnels.	.869
Performance	En dehors de la situation sanitaire actuelle, j'arrive à dépasser les objectifs annuels de vente.	.746
	En dehors de la situation sanitaire actuelle, j'arrive très bien à générer un haut niveau de vente.	.827
	En dehors de la situation sanitaire actuelle, je génère très rapidement et efficacement des ventes de nouveaux produits.	.604

VI. Chapitre 6 : Conclusion

Ce chapitre synthétise tout d'abord les contributions de nos études dans le Tableau VI-1 et répond à nos trois sous questions de recherche :

QR1 : Comment les commerciaux pratiquent-ils le social selling au travers d'une activité marketing ?

QR2 : Comment les commerciaux développent-ils les pratiques de social selling auprès de leur environnement professionnel ?

QR3 : Comment le commercial bénéficie-t-il des pratiques de social selling ?

En nous appuyant sur ces études nous développons une discussion globale pour répondre à la problématique de notre thèse, qui nous le rappelons est la suivante :

Dans quelle(s) mesure(s) les commerciaux mènent, développent et bénéficient-ils des pratiques de *social selling* ?

Nous présentons ensuite les contributions théoriques, méthodologiques et managériales. Finalement, nous exposons les limites de notre thèse ainsi que les futures pistes de recherches sur ce sujet passionnant qu'est le *social selling*.

Tableau VI-1. Synthèse des trois études.

Chapitre	Chapitre 3	Chapitre 4	Chapitre 5
Fil conducteur	Exploration des nouvelles pratiques de vente du commercial BtoB par son intégration des réseaux sociaux		
Cadre conceptuel	Théorie des pratiques	Théorie néo- institutionnelle	Modèle conceptuel incluant l'extra-rôle et le lien entre technologie-comportement-performance
Méthodologie et technique de collecte des données	Étude longitudinale auprès de 25 professionnels de la vente BtoB : Entretiens, netnographie (1239 activités codées), questionnaire de validation.	Etude de cas individuels avec la réalisation de 32 entretiens semi-directifs auprès de professionnels de la vente BtoB.	Enquête par questionnaire complété par 169 professionnels de la vente BtoB.
Résultats	Identification des pratiques de <i>social selling</i> déployées par les commerciaux : -marketing de contenu -marketing relationnel -marketing personnel	Identification des types de travail sur les pratiques entrepris par les commerciaux pour diffuser ou au contraire contrecarrer le <i>social selling</i> : -travail de promotion -travail de réconciliation -travail de déstabilisation	L'utilisation des réseaux sociaux renforce la promotion marketing et la promotion des réseaux sociaux menées par les commerciaux. Ces deux extra-rôles ont un impact positif sur la performance commerciale.
Contributions théoriques	Conceptualisation de la multi-dimensionnalité du <i>social selling</i> (commercial/marketing ; professionnel/personnel) en s'appuyant sur les pratiques.	Proposition d'une vision ascendante du développement des réseaux sociaux à travers l'agence du commercial. Identification d'une mesure perceptuelle des réseaux sociaux qui peut entraîner des efforts contreproductifs au développement du <i>social selling</i> .	Identification du rôle intra-organisationnel du commercial dans le contexte du <i>social selling</i> à travers deux extra-rôles. Confirmation du lien indirect entre l'utilisation des réseaux sociaux et la performance commerciale.
Contributions managériales	L'article propose d'orienter stratégiquement les pratiques de <i>social selling</i> vers une promotion du marketing. Trois recommandations managériales sont présentées afin de développer les pratiques marketing des commerciaux.	L'article propose de motiver intrinsèquement les commerciaux au <i>social selling</i> . Afin de développer le travail de promotion, les entreprises devraient favoriser une perception positive de l'utilité des réseaux sociaux ainsi que soutenir les commerciaux à travers la responsabilisation plutôt que la coercition.	L'article propose de soutenir l'extra-rôle des commerciaux en argumentant sur les bénéfices individuels. Les petites structures devraient appuyer le rôle marketing du commercial alors que les grandes structures devraient soutenir la promotion des réseaux sociaux au niveau commercial.

1. Discussion et contributions générales

Dans notre introduction, nous nous questionnions sur l'importance des réseaux sociaux pour les commerciaux BtoB. La littérature nous donne une première compréhension en expliquant l'apport du digital pour la relation client (Itani et al., 2020; Ogilvie et al., 2018). Toutefois, ces outils tardent à se généraliser auprès de la force de vente (Bill et al., 2020) et le face-à-face demeure l'activité privilégiée pour la communication avec les cibles (Järvinen et al., 2012). Notre travail de thèse s'est ainsi attaché à explorer le rôle central de l'acteur avec une focale sur les pratiques de *social selling*. L'objectif de notre recherche était de comprendre précisément comment les commerciaux BtoB mènent, développent et bénéficient des pratiques de *social selling*. En nous appuyant sur nos trois études, nous pouvons à présent répondre à cette problématique.

- Les commerciaux, praticiens du *social selling* : exploration du rôle marketing pour l'organisation

À la question de comment les commerciaux mènent le *social selling*, il existe probablement autant de réponses que d'individus. Chacun s'approprie les réseaux sociaux selon ses préférences et sa maîtrise des outils. Cet élément essentiel introduit notre contribution quant à la conceptualisation du *social selling*. Le *social selling* se compose d'une multitude de pratiques de vente intégrant pleinement les réseaux sociaux. Parmi elles, nous retrouvons la prospection, la recherche d'information, ou encore la fidélisation client (Agnihotri et al., 2012; Agnihotri, Gabler, et al., 2017; Agnihotri, Trainor, et al., 2017; Lacoste, 2016; Moncrief et al., 2015). Nous nous sommes tout particulièrement penchés sur les pratiques émergentes, c'est-à-dire celles qui ne sont traditionnellement pas du ressort des commerciaux. Nous avons notamment identifié la pratique de marketing de contenu consistant en de la promotion marketing effectuée par les commerciaux au travers des publications, des partages et des mentions j'aime sur du contenu organisationnel. Cette démarche vise à donner plus de visibilité à l'entreprise du commercial par la diffusion d'une image de marque positive. Ces pratiques marketing, volontaires et dans un intérêt organisationnel, apparaissent comme un nouveau positionnement des commerciaux au sein de leur entreprise. Habituellement, la littérature expose les « conflits » entre les départements

de marketing et de vente : les commerciaux critiquent la qualité des leads fournis par le marketing et les marketeurs déplorent le manque de suivi des leads par les commerciaux (Biemans et al., 2010; Homburg et Jensen, 2007; Sabnis et al., 2013). Améliorer la communication, la collaboration et l'intégration entre les deux fonctions demeure donc nécessaire (Meunier-FitzHugh et Piercy, 2007). Järvinen et Taiminen (2016) proposent une solution organisationnelle à ce différend en associant le processus marketing et le processus de vente dans le même entonnoir pour faciliter les échanges et la transparence entre les deux services. Malshe et al. (2017) incitent les marketeurs à rechercher une entente envers leurs homologues de la vente. Avec l'émergence des réseaux sociaux, ce conflit semble atténué. Nous observons une prise de conscience des commerciaux qui réalisent l'intérêt grandissant de l'image de marque de l'entreprise dans un monde digital. Nos résultats démontrent que ce rôle marketing mené par les commerciaux a d'autant plus d'impact sur la performance au sein de petites entreprises.

- Les commerciaux, développeurs des pratiques de *social selling* : exploration du rôle intra-organisationnel

Nous relevons un antagonisme dans la littérature compromettant l'adoption des pratiques de *social selling*. Bien que l'utilisation des réseaux sociaux émerge d'une nécessité du terrain (Ancillai et al., 2019), les commerciaux sont souvent dépeints comme réfractaires au changement (Chonko et al., 2006; Simon et Usunier, 2007). De ce fait, l'implication des commerciaux dans la transformation des pratiques semble être un phénomène nouveau. Les réseaux sociaux se distinguent des technologies précédemment étudiées (par exemple les CRM ou les ERP). En effet, l'outil n'étant pas géré par l'organisation, les commerciaux ne ressentent pas de contrainte d'utilisation ce qui laisse la place à un potentiel d'appropriation et de développement. Livrés à eux même, les commerciaux procèdent par essai-erreurs et la plupart des professionnels tentent de réconcilier les pratiques de vente traditionnelle et les pratiques de vente sur les réseaux sociaux. Ils s'engagent dans certaines pratiques qui facilitent leur quotidien tels que la prise de contact par les réseaux sociaux pour éviter la barrière de l'assistant ; intègrent les réseaux sociaux dans leur routine en consultant régulièrement le fil d'actualité pour découvrir des informations sur les clients ; en s'adonnant à de nouvelles pratiques telles que les pratiques marketing en

y percevant un intérêt organisationnel. Ils contribuent ainsi à la légitimation des pratiques de *social selling* au sein de leur organisation. Cependant, nos résultats démontrent que le développement des pratiques de *social selling* s'effectue principalement à travers la promotion des réseaux sociaux. En mobilisant leur organisation et leurs pairs à les soutenir et à s'engager également dans les réseaux sociaux, ils diffusent les pratiques de *social selling*. Tout particulièrement, c'est dans les grandes entreprises que la promotion des commerciaux permet une amélioration de la performance commerciale. Les commerciaux disposent de ressources et d'influence vis-à-vis d'un maximum de personnes dans ce type de structure. Conformément à leur rôle central dans le développement des pratiques de *social selling*, les commerciaux gardent leur indépendance dans le choix des pratiques employées. Ils peuvent alors diffuser certaines pratiques et en déstabiliser d'autres. Les commerciaux décident des pratiques de *social selling* qui pourront s'institutionnaliser et desquelles doivent être délaissées. Par conséquent, l'utilisation des réseaux sociaux renforce leur pouvoir au sein de l'organisation. La littérature sur le rôle intra-organisationnel des commerciaux dans les entreprises progresse (Plouffe, 2018). Étant le leader d'une nouvelle technologie l'entreprise se doit de lui accorder un intérêt tout particulier. Lorsqu'il promeut les pratiques de *social selling*, il crée davantage de lien avec les autres employés, le plaçant dans une position centrale dans l'organisation.

- Les bénéfices des pratiques de *social selling*

Avant de mentionner les avantages du *social selling* pour le commercial, nous souhaitons souligner les bénéfices organisationnels de l'utilisation des réseaux sociaux. Les pratiques marketing du commercial sur les réseaux sociaux favorisent la diffusion de contenu valorisant pour l'entreprise auprès d'un réseau qualitatif de clients et de prospects. Cette pratique permet une meilleure visibilité à l'entreprise et développe la connaissance de la marque sur le secteur (Wang et al., 2016). De plus, au travers de l'utilisation des réseaux sociaux de ses commerciaux, l'organisation démontre son adaptation aux outils technologiques au sein du marché dans lequel elle opère. Ainsi, elle donne une impression positive aussi bien pour les clients que pour les futurs employés. Ensuite, le *social selling* favorise conjointement le rôle du commercial. L'utilisation des réseaux sociaux par le commercial l'engage dans des

comportements supplémentaires perçus positivement par les managers (Vilela et al., 2008), lui conférant une place centrale dans l'organisation. Nos résultats attestent de l'amélioration de la performance commerciale au travers de l'utilisation des réseaux sociaux. Nous rejoignons les articles qui stipulent que l'utilisation des réseaux sociaux améliore indirectement la performance commerciale (Ogilvie et al., 2018). À travers de nouveaux comportements (promotion marketing et promotion des réseaux sociaux), les commerciaux augmentent leur performance en intégrant les réseaux sociaux.

- Contributions théoriques et méthodologiques

Apport à la conceptualisation du social selling

Notre thèse contribue à une meilleure conceptualisation du *social selling*. D'une part, dans une perspective managériale, ce concept est perçu comme un construit précis et mesurable avec des outils tels que, par exemple, le *social selling index* fourni par la plateforme LinkedIn. D'autre part, dans la littérature académique, le social selling est présenté comme un champ, c'est-à-dire une large catégorie d'études au sein de laquelle des construits, des théories et des protocoles apparaissent (MacInnis, 2011). Par exemple, les travaux de recherche présentent le social selling comme « une ère nouvelle » (Agnihotri et al., 2012, p.341) ou encore « une approche de vente » (Ancillai et al., 2019, p.294). Notre thèse propose de pallier aux limites de ces deux perspectives en proposant une définition du *social selling* tel un champ, mais également en s'appuyant sur le terrain afin d'étudier les pratiques de vente. En considérant le *social selling* comme « des pratiques de vente intégrant pleinement les réseaux sociaux dans les activités quotidiennes du commercial BtoB permettant de faciliter le processus de vente ou d'étendre le rôle du commercial au sein de son organisation », il devient possible de catégoriser et de mesurer l'impact de chacune de ces pratiques.

Selon MacInnis (2011), un travail de conceptualisation devrait contribuer à améliorer la connaissance soit (1) en visualisant de nouvelles idées à travers l'identification ou la révision de concepts (*envisioning*), (2) en expliquant une idée en prenant le soin de délimiter le concept ou d'en proposer un résumé (*explicating*), (3) en différenciant ou rapprochant certaines idées (*relating*), ou encore (4) en proposant un débat sur le concept soit pour défendre certaines idées, soit pour les réfuter (*debating*). Compte

tenu de la nature exploratoire de notre thèse, nous contribuons à la conceptualisation du *social selling* avec le premier type de stratégie suggéré par MacInnis (2011), à savoir « visualiser » (*envisioning*) c'est-à-dire « concevoir une nouvelle réalité » (p.100). L'identification est définie ainsi par MacInnis (2011): « voir que quelque chose existe » (p.98), tandis que la révision correspond à : « voir d'un autre œil ce qui a déjà été identifié » (p.99).

Premièrement, la thèse s'est attachée à définir et à identifier les contours du *social selling*. Bien que le *social selling* ait été identifié dans la littérature académique dès les années 2010 (Agnihotri et al., 2012) certains auteurs n'emploient pas le terme et se consacrent à l'étude de l'utilisation des réseaux sociaux dans la vente (Bill et al., 2020). En identifiant les pratiques de *social selling* nous fournissons la preuve que le champ nécessite d'être développé puisqu'il comprend des éléments spécifiques aux commerciaux. Par exemple, nous identifions les pratiques qui composent le *social selling*, notamment les pratiques marketing menées sur les réseaux sociaux. L'observation et la description des actions des acteurs de la vente sur les réseaux sociaux démontrent l'existence du *social selling* ainsi que la diversité des pratiques quotidiennes des commerciaux. L'identification de pratiques spécifiques aux commerciaux a permis d'affiner la compréhension du *social selling*. Souvent, présenté comme une simple utilisation générale des réseaux sociaux par la fonction vente, notre thèse montre qu'il s'agit d'une activité plus riche qui peut combiner plusieurs types de pratiques en faveur de la vente. La conceptualisation du *social selling* en tant que combinaison de pratiques suscite d'ailleurs de nouvelles questions de recherche liées à l'impact de chacune de ces pratiques sur la performance commerciale. Les travaux de recherche futurs pourront s'attacher à mieux définir les pratiques et à identifier celles qui sont à conserver ou à délaisser pour optimiser le *social selling*.

Deuxièmement, nous conceptualisons le *social selling* avec une approche *envisioning* en suggérant également une révision du concept de diffusion du *social selling*. En effet, la littérature indique une faible utilisation des réseaux sociaux au sein des entreprises et a souvent adopté une vision descendante pour comprendre la diffusion du *social selling* (Rodriguez et al., 2016, Ogilvie et al., 2018). Nos travaux montrent que les acteurs de la vente mènent également un travail de diffusion ascendante du *social selling* afin d'institutionnaliser ces nouvelles pratiques au sein de leur organisation. Cette révision de la façon de diffuser le *social selling* propose alors d'examiner plus particulièrement l'interaction entre les commerciaux et leurs réseaux internes (par

exemple, les pairs ou managers) ou externes (par exemple, les partenaires commerciaux). Cette nouvelle vision de la diffusion du *social selling* enrichit la littérature récente qui considère la vente tel un écosystème (Hartmann et al., 2018) et qui souligne la possibilité de tirer des bénéfices des relations sociales des commerciaux (Agnihotri, 2020). Notre conceptualisation permet notamment de comprendre que les variables personnelles proposées par certains auteurs (par exemple, la compétence du commercial, Guesalagua, 2016) favoriseraient l'adoption des réseaux sociaux à titre personnel, mais ne suffiraient pas à diffuser le *social selling* au niveau organisationnel.

Pour finir, MacInnis (2011) suggère que chaque type de conceptualisation requiert des compétences et des outils d'aide spécifiques. Dans le cadre de ce travail, nous avons pu exercer notre capacité créative de deux manières. L'identification des pratiques de *social selling* a nécessité de regarder le phénomène « comme si on le voyait pour la première fois, sans inférence ni jugement » (p.107). Un travail de thèse étant une première expérience dans le monde de la recherche, nous avons bénéficié de notre œil de débutant. Ainsi, en ayant recours à une netnographie et des entretiens exploratoires nous avons construit notre propre conceptualisation du *social selling* en nous appuyant sur les pratiques commerciales. Par la suite, notre travail de revue de la littérature nous a également permis de comprendre la perspective dominante diffusée dans la recherche académique sur le *social selling*. En associant cette connaissance à notre capacité créative, nous avons remis en question cette vision dominante et proposé une vision alternative concernant la diffusion du *social selling* au sein d'une organisation. Fidèles aux recommandations de MacInnis (2011) concernant les outils d'aide pour visualiser de nouvelles idées, nous avons opté pour la mobilisation de théories issues de la sociologie (la théorie des pratiques et la théorie néo-institutionnelle) afin de compléter la compréhension du *social selling* et d'adopter un regard nouveau sur le domaine du marketing.

Apport à la littérature commerciale sur le social selling

Notre travail de thèse contribue à la littérature commerciale en développant le champ de connaissance sur le *social selling* qui appelle à davantage de recherche (Agnihotri, 2020; Ancillai et al., 2019).

Premièrement, notre ancrage dans la théorie des pratiques permet l'exploration et la compréhension en profondeur des activités quotidiennes menées par les commerciaux. Au travers de cette thèse, nous soulignons la diversité des pratiques de *social selling* qui doit être prise en compte lorsqu'est étudié le *social selling*. Nous soutenons que l'utilisation des réseaux sociaux, la variable majoritairement utilisée dans le cadre des études quantitatives sur le *social selling* (Bill et al. 2020, Ogilvie 2018, Rodriguez 2016) devrait être développée pour intégrer la diversité de pratiques. Nos résultats démontrent que les commerciaux se cantonnent souvent à une pratique spécifique (marketing de contenu, marketing relationnel ou marketing personnel). Ces différences de pratiques pourraient avoir un impact non négligeable sur les résultats précédemment validés.

Deuxièmement, l'originalité de notre recherche repose notamment sur la mobilisation de la théorie néo-institutionnelle. Le cadre néo-institutionnel a récemment été appliqué pour redéfinir la vente comme « l'interaction entre les acteurs visant à créer et à maintenir des points de croisement — les lieux où le service peut être échangé efficacement contre un service — grâce à l'alignement continu des arrangements institutionnels et à l'optimisation des relations » (Hartmann et al., 2018, p.3). De plus, la littérature en système d'information utilise le cadrage du travail institutionnel pour étudier la transformation de la fonction IT d'une entreprise (Guillemette et al., 2017). Le *social selling* rapproche les littératures de vente et de système d'information et le cadre néo-institutionnel permet d'expliquer l'évolution de la vente avec l'émergence des réseaux sociaux. Nous distinguons les réseaux sociaux des technologies « traditionnelles » (CRM ou ERP) puisqu'ils sont adoptés de façon ascendante. De ce fait, nous offrons de nouvelles perspectives pour comprendre la diffusion des réseaux sociaux dans les organisations en nous appuyant sur les efforts menés par les commerciaux.

Troisièmement, nous enrichissons la littérature sur l'extra-rôle en proposant deux nouveaux comportements commerciaux à l'ère du *social selling* : la promotion marketing et la promotion des réseaux sociaux. L'étude de ces concepts confirme l'influence positive de l'extra-rôle du commercial sur la performance. Celle-ci a été établie dans la littérature pour l'extra-rôle intra-organisationnel (Mackenzie et al., 1998), ainsi que l'extra-rôle face au client (Ogilvie et al., 2018). Nous soulignons notamment le rôle modérateur de la taille de l'organisation entre ces comportements et la performance commerciale.

Quatrièmement, notre thèse propose un apport méthodologique à la littérature commerciale avec un design de recherche mixte en associant les différentes études. La méthode mixte est « un modèle de recherche qui implique de combiner les éléments d'une approche quantitative et d'une approche qualitative à des fins de compréhension et de corroboration » (Johnson et Onwuegbuzie, 2007, p.123). Une méthodologie mixte s'avère particulièrement de mise dans le cadre du *social selling* pour deux raisons. Premièrement, l'interprétation des pratiques menées par les commerciaux et diffusées de façon ascendante nécessite de s'attacher à une exploration du terrain par des méthodologies qualitatives. Pour des pratiques en ligne, la netnographie est une stratégie efficace pour observer la réalité des activités quotidiennes des commerciaux sur les réseaux sociaux. Afin d'explorer les attitudes des commerciaux et comprendre pourquoi ces derniers mènent les pratiques, nous avons inclus des entretiens semi-directifs dans notre approche. Ce premier travail qualitatif permet la compréhension du phénomène de *social selling*. Deuxièmement, la fonction commerciale demeure guidée par la performance. Afin de motiver les organisations à s'engager dans le *social selling*, le lien avec la performance semble nécessaire. Notre étude quantitative met en relation les phénomènes observés et la performance commerciale. Nous proposons ainsi un apport méthodologique en intégrant un design séquentiel exploratoire à notre thèse (Creswell et Plano Clark, 2011). Les études qualitatives (étude 1 et étude 2) nous permettent de construire les concepts de promotion marketing et de promotion des réseaux sociaux que nous testons et interprétons dans notre étude quantitative.

Apport à la théorie néo-institutionnelle

Notre travail de thèse contribue également au développement de la théorie néo-institutionnelle, tout particulièrement au cadre du travail sur les pratiques. Premièrement, les recherches s'intéressent grandement au travail institutionnel et l'objet de recherche des pratiques y est courant. Cependant, peu d'articles étudient le travail sur les pratiques (voir Zietsma et al., 2010). Nous considérons ce cadrage comme une ressource importante pour de futurs travaux sur les pratiques et la nécessité de comprendre le terrain. Notre recherche développe le concept de travail sur les pratiques en faisant émerger le travail de réconciliation engagé pour répondre à la cohabitation de différentes pratiques. Le travail de réconciliation se différencie du travail de maintien issu de la littérature sur le travail institutionnel (Lawrence et al., 2009). Le travail de maintien considère les efforts sur une pratique ou institution

unique ; le travail de réconciliation suppose la coexistence de diverses pratiques particulièrement de mise dans le contexte du *social selling*. Des approches ont mentionné un travail de réconciliation mené pour réduire les pressions contradictoires sur l'acteur (Chaudhry et Rubery, 2019).

Deuxièmement, au sein de la théorie néo-institutionnelle l'agence active et passive a été étudiée sur le plan des réponses stratégiques des acteurs (Oliver, 1991). Nous développons le rôle actif et passif du commercial opérant un travail sur les pratiques. Cela suppose une hiérarchisation du travail sur les pratiques selon son efficacité à impacter l'institutionnalisation d'une pratique.

Triangulation méthodologique

La littérature mentionne la triangulation méthodologique lorsque différentes méthodes de recueil de données sont utilisées (Denzin et Lincoln, 2005). Celle-ci est bien établie dans la littérature marketing (voir Bocconcelli et al., 2017; Järvinen et Taiminen, 2016; Pagani et Pardo, 2017). Des auteurs ont effectué une triangulation entre différentes méthodologies qualitatives, par exemple en confrontant des entretiens à des focus groups (Caillaud et Flick, 2013), en combinant des entretiens et des données secondaires telles des rapports d'entreprises et des documents internes (Pagani et Pardo, 2017), ou encore en intégrant trois niveaux d'analyse : l'observation, la perspective interne et la perspective externe (Flick et Röhsch, 2007). La notion de triangulation offre une réflexion méthodologique rigoureuse (Jack et Raturi, 2006) tout en permettant une certaine liberté et la créativité aux auteurs (Caillaud et Flick, 2016). En prenant compte de l'apport d'une triangulation, nous développons un design original applicable au contexte des réseaux sociaux dans notre étude 1 en utilisant des données à trois niveaux : l'observation, la perspective interne et la justification critique. Les données netnographiques rendent possible l'observation non participante des pratiques en ligne. Les entretiens proposent une perspective interne du ressenti et des motivations des participants. Pour finir, les données du questionnaire de validation confrontent le participant à ses pratiques afin d'obtenir un avis critique ou une justification précise de leurs activités. Nous soutenons qu'une telle triangulation permet d'atteindre la compréhension en profondeur des pratiques.

- Contributions managériales

Bien que les pratiques de *social selling* soient menées au niveau commercial, nos études soulignent le rôle central de l'organisation. La compréhension des pratiques de *social selling* établie dans cette thèse fournit des pistes managériales pour répondre aux problématiques des praticiens souhaitant intégrer les réseaux sociaux. Premièrement, nous discutons de la gestion managériale du nouveau rôle marketing du commercial. En effet, notre recherche propose que les réseaux sociaux facilitent l'engagement d'un commercial dans la promotion marketing de son entreprise. La promotion marketing soutient des résultats à long terme tels que la connaissance de la marque et de l'entreprise ainsi que de développer la visibilité de celle-ci. Nos données révèlent que la promotion marketing au niveau commercial améliore également les résultats à court terme en ayant un impact positif sur la performance commerciale dans de petites structures. Ceci n'est cependant pas sans crainte de la part des entreprises. Les entreprises demeurent incertaines quant à l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux, et certaines appréhendent un buzz négatif à grande échelle. L'image de marque pourrait être impactée si le commercial venait à critiquer l'entreprise en public ou à s'exposer sur les problématiques non professionnelles. C'est pourquoi, nous proposons aux entreprises d'orienter stratégiquement les pratiques de la force de vente. En effet, il revient à ces dernières de balancer entre bénéfice et risque du marketing de contenu mené par les commerciaux sur les réseaux sociaux. Nous incitons notamment les entreprises à aligner les objectifs organisationnels aux objectifs commerciaux. Les commerciaux s'adonnent dans diverses pratiques marketing (telle que le marketing relationnel, le marketing de contenu ou le marketing personnel) et se cantonnent souvent à l'une d'elles. Afin de développer la promotion marketing, nous proposons aux entreprises de diriger les efforts des commerciaux vers une stratégie de contenu (Li et al., 2021). Les entreprises désireuses d'engager les commerciaux sur les réseaux sociaux sans prise de risque pourraient favoriser une stratégie de *social CRM* (Li et al., 2021). Deuxièmement, nous apportons des pistes pour appréhender le soutien organisationnel à fournir aux commerciaux qui souhaitent s'engager dans les pratiques de *social selling*. Pour cela nous recommandons tout d'abord aux entreprises de limiter la pression coercitive sur les commerciaux qui verraient les réseaux sociaux telle une obligation et tenteraient alors de freiner les pratiques de *social selling*. Nos résultats démontrent qu'une utilisation qui serait perçue comme contrainte par les commerciaux

ou comme un moyen de contrôle organisationnel déboucherait sur des comportements négatifs de la part des commerciaux. Cette pression coercitive pourrait par exemple se décliner au travers de l'intégration des réseaux sociaux dans un système de CRM. Un exemple d'un manqué est l'entreprise La Poste Solution Business qui a intégré les réseaux sociaux dans son CRM en 2016, mais n'a par la suite pas maintenu ce suivi. Nos résultats soutiennent les recommandations de Guenzi et Nijssen (2020) qui proposent de favoriser l'autonomie du commercial avec un guidage organisationnel pour utiliser les réseaux sociaux. Un appui peut être proposé sous la forme de formations au *social selling*; de contenu fourni par l'organisation; de licences premium (LinkedIn Sales Navigator); de challenges en interne ou encore de la nomination d'un commercial référent du *social selling* au sein de l'organisation. Combiné à un soutien organisationnel, nos résultats présentent l'importance de l'utilité perçue des réseaux sociaux comme un antécédent à la promotion des réseaux sociaux. Nous soulignons que l'appui de l'entreprise doit permettre la prise de conscience commerciale quant aux bénéfices possibles de l'utilisation des réseaux sociaux.

2. Limites et futures recherches

Bien que notre travail de thèse offre des contributions théoriques et managériales, celui-ci a également un certain nombre de limites qui peuvent ouvrir la voie à de futures recherches.

Tout d'abord, nos études qualitatives reposent sur des panels respectifs de 25 et 32 professionnels de la vente. Bien que nous ayons atteint la saturation théorique avec des réponses redondantes (Glaser et Strauss, 1967), un panel plus large aurait permis de davantage confirmer nos résultats. Par exemple, dans l'article 2 nous n'avons identifié que deux commerciaux qui mènent un travail unique de déstabilisation. Le fait que ces commerciaux soient insatisfaits de leur support organisationnel, nous a fait considérer cette insatisfaction comme un antécédent au travail de déstabilisation. Notre étude avait pour objectif l'exploration et non la généralisation des résultats, ainsi nos résultats répondent à l'objectif fixé. Nous supposons néanmoins que d'autres antécédents à la déstabilisation auraient pu émerger avec un nombre plus élevé de participants. Dans de futures recherches, il pourrait être pertinent d'étudier ces efforts

au sein d'une même entreprise. Cela limiterait les variations au niveau du support organisationnel, nous permettrait de mieux définir le ressenti des commerciaux face à une même situation et préciserait l'identification des différents efforts entrepris.

Pour notre étude quantitative, nous avons pu collecter des données de 169 professionnels de la vente BtoB opérant dans différents secteurs d'activités. Bien que la taille de l'échantillon soit satisfaisante, nous aurions pu davantage prétester le questionnaire pour valider la cohérence entre les items. De nombreuses échelles, précédemment validées par la littérature, n'ont pas pu être exploitées pour cause d'un manque de validité convergente (alpha de Cronbach et AVE faibles). Nous supposons que cela est dû au biais de traduction ou encore à notre choix de mélanger les items lors du questionnaire. Une piste de recherche serait de comparer les variables médiatrices identifiées dans la littérature avec nos concepts de promotion marketing et de promotion des réseaux sociaux afin de comparer l'importance des différentes variables sur la performance. Une autre limite de notre recherche réside en l'approximation des échelles utilisées. Les échelles préexistantes dans la littérature ne définissent pas entièrement le concept d'extra-rôle étudié dans nos études 1 et 2. Suite à notre travail qualitatif d'exploration et de conceptualisation des pratiques et comportements des commerciaux, il aurait été judicieux de développer des échelles pour nos concepts. Cela reste une piste future pour notre travail de recherche.

Notre recherche retient notamment la diversité et la profondeur des pratiques de *social selling*. Dans l'étude 3, nous avons inclus la notion de diversité en combinant l'échelle d'utilisation des réseaux sociaux (Agnihotri et al., 2009) avec l'échelle d'autopromotion sur les réseaux sociaux (Kim et al., 2012). Il s'agit d'un premier pas pour encourager les chercheurs à regarder plus en profondeur les pratiques des commerciaux. De futures recherches, notamment les recherches quantitatives qui représentent encore l'essentiel de la littérature sur le *social selling*, devraient s'interroger sur la mesure de l'utilisation des réseaux sociaux. De futures recherches peuvent développer ou adapter ces échelles pour y retrouver la diversité et l'intensité des pratiques.

Ensuite, notre recherche a lié le *social selling* à certaines notions de la littérature que nous n'avons pas pu explorer en profondeur dans le cadre de cette thèse. Celles-ci demeurent des pistes de recherches potentielles pour nos futurs travaux. Premièrement, la littérature sur l'extra-rôle souligne l'importance de l'identification à la marque du commercial pour favoriser les comportements volontaires de ces derniers (Hughes et al., 2019). De futures recherches pourraient explorer le rôle de

l'identification à la marque dans les pratiques de *social selling*, notamment dans le cadre des nouvelles pratiques marketing auxquelles s'adonnent les commerciaux. L'étude de l'identification à la marque comme un antécédent à l'utilisation des réseaux sociaux reste une piste à explorer. Deuxièmement, la littérature récente sur le *social selling* avance l'importance du capital social du commercial sur les réseaux sociaux (Agnihotri, 2020). Le capital social en ligne permet à un individu de gagner en pouvoir grâce à une meilleure connexion avec son réseau à travers des échanges d'informations et de ressources fructueux (Pinho, 2013). L'effort de promotion des réseaux sociaux par les commerciaux s'aligne sur cette littérature et peut se lire comme une augmentation du capital social du commercial. Troisièmement, la notion de navigation du commercial au sein de son organisation (Plouffe et Barclay, 2007) peut également faire l'objet de recherche dans le contexte du *social selling*. En effet, nous avons démontré l'influence qu'exerce le commercial dans le contexte de pratiques émergentes sur les réseaux sociaux. Quatrièmement, notre étude 2 questionne les attitudes des commerciaux face au soutien de leur entreprise dans le contexte des réseaux sociaux. Notamment, les commerciaux menant des efforts de promotion opèrent dans des entreprises et avec un manager qui ne les force pas, mais les encourage et les soutient. La notion de responsabilisation se développe dans la littérature managériale (Arnold et al., 2000). La responsabilisation du commercial lui permettrait de travailler plus intelligemment (Rapp et al., 2006). Nous encourageons davantage de recherche sur le rôle de la responsabilisation du commercial et son impact sur l'utilisation des réseaux sociaux.

Enfin, en insérant le *social selling* dans un contexte plus global, cette nouvelle ère ouvre des pistes afin de répondre aux enjeux sociétaux actuels. Avec la crise de la COVID, les commerciaux se retrouvent dans une situation où il devient compliqué de mener des rendez-vous en face à face. Les réseaux sociaux se révèlent alors comme une opportunité pour maintenir le contact avec les clients et les prospects. La conjoncture sanitaire pourrait ainsi renforcer l'importance du *social selling* pour les années à venir et accroître d'autant plus le déploiement des pratiques auprès de la force de vente. De plus, les enjeux environnementaux retiennent un intérêt grandissant au sein des entreprises (Mariadoss et al., 2011). Cette prise de conscience s'observe parallèlement au niveau commercial. Une commerciale nous a confié lors d'un entretien : « *Quand tu fais des rendez-vous, tu essaies d'optimiser tes rendez-vous clients; mais finalement tu vas aussi polluer. Si demain tu es hyper pro planète, je*

pense qu'on sera peut-être limités à faire des kilomètres pour la couche d'ozone. Donc ça veut dire qu'il y a plein de paramètres environnementaux qui vont apparaître d'année en année » (P16, Étude 2). L'utilisation des réseaux sociaux représente un moyen de réduire les déplacements commerciaux. De futures pistes de recherches devraient intégrer enjeux commerciaux, enjeux technologiques et enjeux environnementaux. En outre, comment les technologies de l'information et de la communication permettent-elles de concilier objectifs commerciaux et développement durable ?

Liste des tableaux

Tableau I-1. Définitions du marketing relationnel et de la vente relationnelle	20
Tableau I-2. Définition du <i>social selling</i> et de l'utilisation des réseaux sociaux par les commerciaux.	33
Tableau I-3. Les construits et les échelles de l'utilisation des réseaux sociaux.	35
Tableau I-4. L'intégration des réseaux sociaux dans le processus de vente.	43
Tableau I-5. Tableau de synthèse de la littérature.....	46
Tableau I-6. Synthèse de la littérature sur le travail institutionnel et le travail sur les pratiques.....	61
Tableau III-1. Synthèse des activités initiées par les commerciaux BtoB sur les réseaux sociaux professionnels.	75
Tableau III-2. Présentation synthétique des participants.	79
Tableau IV-1. Description des participants à l'étude.....	112
Tableau IV-2. Résumé des trois types de travail identifiés dans notre étude.	125
Tableau V-1. Littérature sur l'extra-rôle du commercial.	149
Tableau V-2. Statistiques descriptives de l'échantillon.	158
Tableau V-3. Analyse HTMT.	163
Tableau V-4. Corrélations et statistiques descriptives.	164
Tableau V-5. Synthèse des résultats et validation des hypothèses.....	166
Tableau VI-1. Synthèse des trois études.	178

Liste des figures

Figure 0-1. Architecture de la thèse.....	17
Figure I-1. Comparaison de l'utilisation des plateformes LinkedIn, Twitter, Facebook par les entreprises BtoB et la force de vente BtoB.	28
Figure I-2. Recherche Google sur les termes de « <i>social selling</i> » et de « social CRM » de 2004 à 2020.....	31
Figure I-3. Synthèse et structure de la revue de littérature de notre thèse	38
Figure I-4. Distribution des articles sur le <i>social selling</i> par méthodologie.....	53
Figure II-1. Illustration du lien entre les trois études.	68
Figure III-1. Synthèse des pratiques de marketing des réseaux sociaux des commerciaux BtoB.	89
Figure IV-1. Les antécédents aux pratiques de <i>social selling</i>	107
Figure IV-2. Data structure.	115
Figure V-1. Modèle conceptuel.....	150
Figure V-2. Résultats du modèle conceptuel.....	168
Figure V-3. L'interaction de la taille de l'entreprise avec (A) la promotion marketing et (B) la promotion des réseaux sociaux sur la performance commerciale.	170

Bibliographie

- Abdul-Muhmin AG (2012) CRM technology use and implementation benefits in an emerging market. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management* 19(2): 82-97.
- Acosta P, Acquier A et Gond JP (2019) Revisiting politics in political CSR: How coercive and deliberative dynamics operate through institutional work in a colombian company. *Organization Studies*: 1-24.
- Acquier A, Carbone V et Moatti V (2018) “ Teaching the sushi chef ”: Hybridization work and CSR integration in a japanese multinational company. *Journal of Business Ethics* 148: 625-645.
- Agnihotri R (2020) Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda. *Industrial Marketing Management* 90: 291-299.
- Agnihotri R, Rapp A et Trainor K (2009) Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(7): 474-486.
- Agnihotri R, Kothandaraman P, Kashyap R, et al. (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, Dingus R, Hu MY, et al. (2016) Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management* 53: 172-180.
- Agnihotri R, Trainor KJ, Itani OS, et al. (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.
- Agnihotri R, Gabler CB, Itani OS, et al. (2017) Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 37(1): 27-41.
- Ahearne M et Rapp A (2010) The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 30(2): 111-120.
- Ahearne M, Jelinek R et Jones E (2007) Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35(4): 603-616.
- Ahearne M, Hughes DE et Schillewaert N (2007) Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *International Journal of Research in Marketing* 24(4): 336-349.
- Ahearne M, Jones E, Rapp A, et al. (2008) High touch through high tech : The impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms. *Management Science* 54(4): 671-685.
- Allard-poesi F (2005) The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis.

Organization 12(2): 169-196.

- Ancillai C, Terho H, Cardinali S, et al. (2019) Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management* 82: 293-308.
- Anderson JC et Gerbing DW (1988) Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- Anderson JC et Narus JA (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54(1): 42-58.
- Anderson JC, Narus JA et Narayandas D (2008) *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. 3rd éd. Pearson Prentice Hall.
- Andzulis J « Mick », Panagopoulos NG et 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.
- Appel G, Grewal L, Hadi R, et al. (2020) The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 48(1): 79-95.
- Arli D, Bauer C et Palmatier RW (2018) Relational selling : Past , present and future. *Industrial Marketing Management* 69: 169-184.
- Arnold JA, Arad S, Rhoades JA, et al. (2000) The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 21(3): 249-269.
- Audrezet A, de Kerviler G et Guidry Moulard J (2020) Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research* 117: 557-569.
- Bagozzi R, Yi Y et Phillips L (1991) Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly* 36(3): 421-458.
- Baron S, Patterson A, Warnaby G, et al. (2010) Service-dominant logic: marketing research implications and opportunities. *Journal of Customer Behaviour* 9(3): 253-264.
- Behrman DN et Perreault WD (1982) Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research* 10(3): 355-370.
- Ben Slimane K, Chaney D, Humphreys A, et al. (2019) Bringing institutional theory to marketing: Taking stock and future research directions. *Journal of Business Research* 105: 389-394.
- Berger PL et Luckmann T (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*.
- Bernard Y (2004) La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation. *Décisions Marketing* 36: 49-62.
- Berry L (1983) Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing* 66(3): 33-47.

- Biemans WG, Makovec Brenčič M et Malshe A (2010) Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 39(2): 183-194.
- Bienstock CC, Demoranville CW et Smith RK (2003) Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing* 17(4): 357-378.
- Bill F, Feurer S et Klarmann M (2020) Salesperson social media use in business-to-business relationships: An empirical test of an integrative framework linking antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*: 1-19.
- Bingham CB et Davis JP (2012) Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *The Academy of Management Journal* 55(3): 611-641.
- Bocconcelli R, Cioppi M et Pagano A (2017) Social media as a resource in SMEs' sales process. *Journal of Business and Industrial Marketing* 32(5): 693-709.
- Bolander W, Saturnino CB, Hughes DE, et al. (2015) Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance. *Journal of Marketing* 79(6): 1-16.
- Boles JS, Babin BJ, Brashear TG, et al. (2001) An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* 9(3): 1-13.
- Borau S, El Akremi A, Elgaaied-Gambier L, et al. (2015) Analysing moderated mediation effects: Marketing applications. *Recherche et Applications en Marketing* 30(4): 88-128.
- Borg SW et Young L (2014) Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. *Industrial Marketing Management* 43(4): 543-552.
- Bradford KD et Weitz BA (1999) Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(2): 241-254.
- Brief A et Motowidlo S (1986) Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11(4): 710-725.
- Burt RS (2000) The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior* 22: 345-423.
- Caillaud S et Flick U (2013) New meanings for old habits? Representations of climate change in France and Germany. *Revue Internationale de Psychologie Sociale* 26(3): 39-72.
- Caillaud S et Flick U (2016) Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. In: *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*. Lo Monaco,. Bruxelles: De Boeck, p. 227-240.
- Centeno E, Cambra-Fierro J, Vazquez-Carrasco R, et al. (2019) The interplay between SME owner-managers and the brand-as-a-person. *Journal of Product and Brand Management* 28(4): 555-572.
- Chaney D, Carrillat FA et Zouari A (2019) Uncovering institutional orientation as a new

- strategic orientation in industrial marketing. *Industrial Marketing Management* 80: 242-250.
- Chaudhry S et Rubery J (2019) Why do established practices deinstitutionalize? An actor-centred approach. *British Journal of Management* 30(3): 538-557.
- Chin W, Marcolin B et Newsted P (2003) A partial least squares Latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research* 14(2): 189-217.
- Chonko LB, Roberts JA et Jones E (2006) Diagnosing sales force change resistance: What we can learn from the addiction literature. *Marketing Management Journal* 16(1): 44-71.
- Choudhury MM et Harrigan P (2014) CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing* 22(2): 149-176.
- Chuang SH (2020) Co-creating social media agility to build strong customer-firm relationships. *Industrial Marketing Management* 84: 202-211.
- Cialdini RB et Richardson KD (1980) Two indirect tactics of image management: Basking and blasting. *Journal of Personality and Social Psychology* 39(3): 406-415.
- Coleman JS (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital Author. *American Journal of Sociology* 94(1988): 95-120.
- Coutelle P (2005) Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion Cours du CEFAG - séminaire d'études qualitatives 2005.
- Creed WED, DeJordy R et Lok J (2010) Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal* 53(6): 1336-1364.
- Creswell JW et Plano Clark VL (2011) *Designing and conducting mixed methods research*. 2nd éd. SAGE Publications.
- Crosby LA, Evans KR et Cowles D (1990) Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing* 54: 68-81.
- Cross ME, Brashear TG, Rigdon EE, et al. (2007) Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing* 41(7-8): 821-835.
- Cuevas JM (2018) The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management* 69: 198-208.
- Daudigeos T (2013) In their profession's service: How staff professionals exert influence in their organization. *Journal of Management Studies* 50(5): 722-749.
- Davis FD (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems* 13(3): 319-339.
- De Torcy G (2002) A new wave in creating customer satisfaction. *Journal of Database Marketing* 9(4): 366-370.

- Denzin N et Lincoln Y (2005) Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: *The Sage handbook of qualitative research*. Sage, p. 1-32.
- Deshpande R (1983) « Paradigms lost »: On theory and method in research in marketing. *Journal of Marketing* 47: 101-110.
- Diba H, Vella JM et Abratt R (2019) Social media influence on the B2B buying process. *Journal of Business and Industrial Marketing* 34(7): 1482-1496.
- DiMaggio P and WP (1983) The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- DiMaggio PJ (1988) Interest and agency in institutional theory. In: Zucker LG (éd.) *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger, p. 3-22.
- Dorado S (2005) Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization Studies* 26(3): 385-414.
- Doyle SX et Roth GT (1992) Selling and sales management in action: The use of insight coaching to improve relationship selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 12(1): 59-64.
- Dubinsky AJ (1980) A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 1(1): 26-33.
- Dunlap BJ, Dotson MJ et Chambers TM (1988) Perceptions of real-estate brokers and buyers: A sales-orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research* 17(2): 175-187.
- Dwyer FR, Schurr PH et Oh S (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51(2): 11-27.
- Eggers F, Hatak I, Kraus S, et al. (2017) Technologies that support marketing and market development in SMEs—Evidence from social networks. *Journal of Small Business Management* 55(2): 270-302.
- Eid R, Abdelmoety Z et Agag G (2019) Antecedents and Consequences of Social Media Marketing Use: An empirical study of the UK exporting B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing* 35(2): 284-305.
- Eisenhardt KM et Graebner ME (2007) Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1): 25-32.
- Evanschitzky H, Wangenheim F V. et Woisetschläger DM (2011) Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management* 40(5): 657-660.
- Flick U et Röhnsch G (2007) Idealization and neglect: Health concepts of homeless adolescents. *Journal of Health Psychology* 12(5): 737-749.
- Franke George R et Park J-E (2006) Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research* XLIII(November): 693-702. DOI: 10.1509/jmkr.43.4.693.
- Franke George R. et Park JE (2006) Salesperson adaptive selling behavior and

- customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 43(4): 693-702.
- Galan J (2012) Une déconstruction des outils de mesure en marketing. In: *Actes du 27ème congrès de l'AFM*, 2012.
- Galan JP (2013) Pour une approche interprétative de la modélisation du comportement du consommateur. In: *Congrès international de l'association française du marketing*, 2013, p. 23.
- Geiger S et Kelly S (2014) Sales-as-practice: an introduction and methodological outline. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 34(3): 223-231.
- Giamanco B et Gregoire K (2012) Tweet me, friend me, make me buy. *Harvard Business Review* 90: 7-8.
- Gioia DA, Corley KG et Hamilton AL (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16(1): 15-31.
- Glaser BG et Strauss A (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.: Aldine.
- Gonzalez G et Claro D (2019) How intrafirm intermediary salespeople connect sales to marketing and product development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 47(5): 795-814.
- Gonzalez GR, Claro DP et Palmatier RW (2014) Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. *Journal of Marketing* 78(1): 76-94.
- Greenberg P (2010) *Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers at the speed of light* (Mc Graw Hilléd.). Fourth edi.
- Grönroos C (2004) The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing* 19(2): 99-113.
- Guenzi P et Nijssen EJ (2020) Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using a MOA framework. *Industrial Marketing Management* 90: 346-359.
- Guenzi P, Pardo C et Georges L (2007) Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 36(1): 121-133.
- 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.
- Guillemette MG, Mignerat M et Paré G (2017) The role of institutional work in the transformation of the IT function: A longitudinal case study in the healthcare sector. *Information and Management* 54(3): 349-363.
- Habel J, Kassemeier R, Alavi S, et al. (2019) When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 40(1): 25-42.

- Hair J, Hult GT, Ringle C, et al. (2017) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Second edition. Los Angeles.
- Hampel CE, Lawrence TB et Tracey P (2017) Institutional work : Taking stock and making it matter. In: Greenwood R, Oliver C, et Lawrence TB (éd.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London:Sage Publications, p. 558-590.
- Hanna R, Rohm A et Crittenden VL (2011) We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons* 54(3): 265-273.
- Hansen JM et Levin MA (2016) The effect of apathetic motivation on employees' intentions to use social media for businesses. *Journal of Business Research* 69(12): 6058-6066.
- Hartmann NN, Wieland H et Vargo SL (2018) Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing* 82(2): 1-18.
- Hayes A (2018) *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A Regression-based approach*. Second edi. The guildford press. New York.
- Hayes AF et Matthes J (2009) Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods* 41(3): 924-936.
- Heinonen K (2011) Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. *Journal of Consumer Behaviour* 10: 356-364.
- Hennig-Thurau T, Malhotra EC, Friege C, et al. (2010) The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research* 13: 311-330.
- Henseler J, Ringle CM et Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43: 115-135.
- Herhausen D, Miočević D, Morgan RE, et al. (2020) The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management* 90: 276-290.
- Hillebrand B, Nijholt JJ et Nijssen EJ (2011) Exploring CRM effectiveness: An institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(4): 592-608.
- Hohenschwert L et Geiger S (2015) Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. *Industrial Marketing Management* 49: 139-150.
- Holliman G et Rowley J (2014) Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing* 8(4): 269-293.
- Homburg C et Jensen O (2007) The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference? *Journal of Marketing* 71(3): 124-142.
- Homburg C, Jensen O et Krohmer H (2008) Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing* 72(2): 133-154.

- Homburg C, Wieseke J et Kuehnl C (2010) Social influence on salespeople's adoption of sales technology : a multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38: 159-168.
- Homburg C, Müller M et Klarmann M (2011) When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(6): 795-812.
- Hughes DE et Ahearne M (2010) Energizing the reseller's sales force: The power of brand identification. *Journal of Marketing* 74: 81-96.
- Hughes DE, Le Bon J et Malshe A (2012) The marketing-sales interface at the interface: Creating market-based capabilities through organizational synergy. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32(1): 57-72.
- Hughes DE, Le Bon J et Rapp A (2013) Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: The pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41: 91-110.
- Hughes DE, Richards KA, Calantone R, et al. (2019) Driving in-role and extra-role brand performance among retail frontline salespeople: Antecedents and the moderating role of customer orientation. *Journal of Retailing* 95(2): 130-143.
- Hulland J (1999) Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal* 20(2): 195-204.
- Hunter GK et Panagopoulos NG (2015) Commitment to technological change, sales force intelligence norms, and salesperson key outcomes. *Industrial Marketing Management* 50: 162-179.
- Hunter GK et Perreault WD (2007) Making sales technology effective. *Journal of Marketing* 71(1): 16-34.
- Huotari L, Ulkuniemi P, Saraniemi S, et al. (2015) Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business and Industrial Marketing* 30(6): 761-770.
- Hutt MD et Speh TW (1998) Linking content to practice in the business marketing course: A Reply to gul butaney. *Journal of Business-to-Business Marketing* 5(1-2): 139-143.
- Hwang H et Colyvas J (2020) Ontology, levels of society, and degrees of generality: Theorizing actors as abstractions in institutional theory. *Academy of Management Review* 45(3): 570-595.
- Iankova S, Davies I, Archer-Brown C, et al. (2019) A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management* 81: 169-179.
- Inyang AE (2019) How social media use by salespeople translates into sales performance: The mediating role of sales strategy. *Marketing Management Journal* 29(1): 1-15.
- Itani OS, Agnihotri R et 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.
- Itani OS, Krush MT, Agnihotri R, et al. (2020) Social media and customer relationship management technologies: Influencing buyer-seller information exchanges. *Industrial Marketing Management* 90: 264-275.
- Jack EP et Raturi AS (2006) Lessons learned from methodological triangulation in management research. *Management Research News* 29(6): 345-357.
- Jackson BB (1985) Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*.
- Järvinen J., Tollinen A., Karjaluoto H., et al. (2012) Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *Marketing Management Journal* 22(2): 102-117.
- Järvinen J et Taiminen H (2016) Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management* 54: 164-175.
- Jaworski BJ et Kohli AK (1993) Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(1): 53-70.
- Jayachandran S, Sharma S, Kaufman P, et al. (2005) The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of marketing* 69(4): 177-192.
- Jelinek R, Ahearne M, Mathieu J, et al. (2006) A longitudinal examination of individual, organizational, and contextual factors on sales technology adoption and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* 14(1): 7-23.
- Jepperson RL (1991) Institutions, institutional effects and institutionalism. In: Sage (éd.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis.*, p. 143-163.
- Johnson RB et Onwuegbuzie AJ (2007) Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research* 1(2): 112-133.
- Jolson MA (1997) Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 17(4): 75-88.
- Jones E, Sundaram S et Chin W (2002) Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 22(3): 145-156.
- Jones E, Dixon AL, Chonko LB, et al. (2005) Key accounts and team selling: A review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 25(2): 181-198.
- Jorgen Sandberg et Tsoukas H (2011) Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *The Academy of Management Review* 36(2): 338-360.
- Julienne E et Banikema A (2017) Vendre à court terme et construire une relation à long terme : les principes d'influence au secours de la vente orientée client. *Décisions Marketing* 88: 89-104.
- Juntunen M, Ismagilova E et Oikarinen EL (2020) B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics. *Industrial Marketing Management* 89: 630-641.

- Jussila JJ, Kärkkäinen H et Aramo-Immonen H (2014) Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior* 30: 606-613.
- Kalra A, Agnihotri R et Briggs E (2020) The role of frontline employees' competitive intelligence and intraorganizational social capital in driving customer outcomes. *Journal of Service Research*.
- Kaplan AM et Haenlein M (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* 53(1): 59-68.
- Kaplan AM et Haenlein M (2011) Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. *Business Horizons* 54(3): 253-263.
- Keinänen H et Kuivalainen O (2015) Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing* 30(6): 711-722.
- Kelemen M et Rumens N (2008) *An Introduction to Critical Management Research*. Sage.
- Kietzmann JH, Hermkens K, McCarthy IP, et al. (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* 54(3): 241-251.
- Kim HW, Chan HC et Kankanhalli A (2012) What motivates people to purchase digital items on virtual community websites? The desire for online self-presentation. *Information Systems Research* 23(4): 1232-1245.
- Kimura T, Bande B et Fernández-Ferrín P (2019) The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management* 77: 198-208.
- Klein M (2020) Réussite commerciale et satisfaction des vendeurs face aux comportements négatifs des clients : effet médiateur de la maîtrise des émotions. *Décisions Marketing* 99: 77-96.
- Kohli AK et Jaworski BJ (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54: 1-18.
- Korzynski P, Mazurek G et Haenlein M (2020) Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent. *European Management Journal* 38: 204-212.
- Kostova T et Zaheer S (1999) Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review* 24(1): 64-81.
- Kulp SC, Lee HL et Ofek E (2004) Manufacturer benefits from information integration with retail customers. *Management Science* 50(4): 431-444.
- Kumar A, Bezawada R, Rishika R, et al. (2016) From social to sale: The effects of firm generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing* 80(1): 7-25.
- Lacka E et 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.
- Lambin J-J et Caceres RC (2006) L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? *Recherche et applications en marketing* 21(2): 1-29.
- Lanzara GF et Patriotta G (2007) The institutionalization of knowledge in an automotive factory: Templates, inscriptions, and the problem of durability. *Organization Studies* 28(5): 635-659.
- Lashgari M, Sutton-Brady C, Solberg K, et al. (2018) Adoption strategies of social media in B2B firms: a multiple case study approach. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33(5): 730-743.
- Lawrence TB et Suddaby R (2006) Institutions and institutional work. In: Clegg SR, Hardy C, Lawrence TB, et al. (éd.) *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, p. 215-254.
- Lawrence TB, Suddaby R et Leca B (2009) *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Le Bon J et Merunka D (2006) The impact of individual and managerial factors on salespeople's contribution to marketing intelligence activities. *International Journal of Research in Marketing* 23: 395-408.
- Lemon KN et Verhoef PC (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing* 80(6): 69-96.
- Leonardi PM (2013) Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and Organization* 23(2): 59-76.
- Li F, Larimo J et Leonidou LC (2021) Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science* 49(1): 51-70.
- Liu AH et Leach MP (2001) Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 21(2): 147-156.
- Locander DA, Locander JA et Weinberg FJ (2020) How salesperson traits and intuitive judgments influence adaptive selling: A sensemaking perspective. *Journal of Business Research* 118: 452-462.
- Long MM, Tellefsen T et Lichtenthal JD (2007) Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach. *Industrial Marketing Management* 36(5): 676-689.
- Lounsbury M et Crumley ET (2007) New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization Studies* 28(7): 993-1012.
- Lussier B, Grégoire Y et Vachon M (2017) The role of humor usage on creativity, trust and performance in business relationships: An analysis of the salesperson-

- customer dyad. *Industrial Marketing Management* 65: 168-181.
- Lynch J et De Chernatony L (2007) Winning hearts and minds: Business-to-business branding and the role of the salesperson. *Journal of Marketing Management* 23(1-2): 123-135.
- MacInnis Deborah J. (2011) A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing* 75(4): 136-154.
- MacInnis Deborah J (2011) Un cadre pour les contributions conceptuelles en marketing. *Recherche et applications en marketing* 26: 89-116.
- Mackenzie SB, Podsakoff PM et Ahearne M (1998) Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing* 62: 87-98.
- MacKenzie SB, Podsakoff PM et Fetter R (1993) The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing* 57: 70-80.
- Mackinnon DP, Lockwood CM et Williams J (2004) Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research* 39(1): 99-128.
- Magno F et Cassia F (2019) Establishing thought leadership through social media in B2B settings: Effects on customer relationship performance. *Journal of Business and Industrial Marketing* 35(3): 437-446.
- Maguire S, Hardy C et Lawrence TB (2004) Institutional entrepreneurship in emerging fields : HIV / AIDS treatment advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal* 47(5): 657-679.
- Malhotra NK, Kim SS et Patil A (2006) Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science* 52(12): 1865-1883.
- Malshe A, Friend SB, Al-Khatib J, et al. (2017) Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: Dual paths within an SME configuration. *Industrial Marketing Management* 66: 145-158.
- Mannan M et Harrigan P (2016) CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing* 22(2): 149-176.
- Manning GL, Ahearne M et Reece BL (2012) *Selling Today: Partnering to create value*. 12th ed. Pearson Education.
- Mariadoss BJ, Tansuhaj PS et Mouri N (2011) Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management* 40(8): 1305-1318.
- Marshall G, Moncrief W, Lassk F, et al. (2012) Linking performance outcomes to salesperson organizational citizenship behavior in an industrial sales setting. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32(4): 491-501.
- Marshall GW et Shepherd CD (1999) Service quality and the sales force: A tool for

- competitive advantage. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19(3): 73-82.
- Marshall GW, Moncrief WC et Lassk FG (1999) The current state of sales force activities. *Industrial Marketing Management* 28(1): 87-98.
- 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 and Sales Management* 32(3): 349-363.
- Maxham JG et Netemeyer RG (2003) Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing* 67(1): 46-62.
- Meire M, Ballings M et Poel D Van Den (2017) The added value of social media data in B2B customer acquisition systems : A real-life experiment. *Decision Support Systems* 104: 26-37.
- Menguc B, Auh S, Katsikeas CS, et al. (2016) When does (mis)fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? *Journal of Marketing* 80(1): 65-83.
- Merrilees B, Rundle-Thiele S et Lye A (2011) Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management* 40(3): 368-375.
- Meunier-FitzHugh K Le et Piercy NF (2007) Does collaboration between sales and marketing affect business performance? *Journal of Personal Selling and Sales Management* 27(3): 207-220.
- Meyer JW et Rowan B (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- Michaelidou N, Theofania N et Christodoulides G (2011) Usage, barriers and measurement of social media marketing : An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management* 40(7): 1153-1159.
- Michel S, Saucède F, Pardo C, et al. (2019) Business interaction and institutional work: When intermediaries make efforts to change their position. *Industrial Marketing Management* 80: 266-279.
- Miles MB, Huberman AM et Saldana J (2019) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 4th ed. Sage Publications.
- Minsky L et Quesenberry KA (2016) How B2B sales can benefit from social selling. *Harvard Business Review*.
- Moncrief W (2017) Are sales as we know it dying ... or merely transforming? *Journal of Personal Selling and Sales Management* 37(4): 271-279.
- Moncrief WC (1986) Ten key activities of industrial salespeople. *Industrial Marketing Management* 15(4): 309-317.
- 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 et Marshall GW (2005) The evolution of the seven steps of selling.

Industrial Marketing Management 34: 13-22.

- Moncrief WC, Marshall GW et Rudd JM (2015) Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons* 58(1): 45-55.
- Moon MA et Armstrong GM (1994) Selling teams: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 14(1): 17-30.
- Moore JN, Hopkins CD et Raymond MA (2013) Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: A comparison of consumer (B2C) and industrial (B2B) Salespeople. *Journal of Internet Commerce* 12(1): 48-75.
- Moore JN, Raymond MA et 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.
- Morgan RM et Hunt SD (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58(3): 20-38.
- Munyon TP, Frieder RE, Saturnino CB, et al. (2021) Selling your network: how political skill builds social capital and enhances salesperson performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* (In press).
- Netemeyer RG, Boles JS, McKee DO, et al. (1997) An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing* 61(3): 85-98.
- Netemeyer RG, Maxham JG et Pullig C (2005) Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing* 69(2): 130-143.
- Newell SJ, Belonax JJ, McCardle MW, et al. (2011) The effect of personal relationship and consultative task behaviors on buyer perceptions of salesperson trust, expertise, and loyalty. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 19(3): 307-316.
- Nicolini D (2012) *Practice Theory, Work and Organization. An Introduction*. 1st ed. Oxford University Press.
- Niedermeier KE, Wang E et Xiaohan Z (2016) The use of social media among business-to-business sales professionals in China: how social media helps create and solidify guanxi relationships between sales professionals and customers. *Journal of Research in Interactive Marketing* 10(1): 33-49.
- Nielsen J et Landauer J (1993) A mathematical model of finding the usability problem. *Proceedings of ACM INTERCHI'93 Conference*: 206-213.
- Nolan L (2015) The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications. *Public Relations Review* 41(2): 288-292.
- Nunan D, Sibai O, Schivinski B, et al. (2018) Reflections on “social media : Influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda. *Industrial Marketing Management* 75: 31-36.

- Ogilvie J, Agnihotri R, Rapp A, et al. (2018) Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management* 75: 55-65.
- Ohiomah A, Benyoucef M et Andreev P (2020) A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management* 90: 435-452.
- Oliver C (1991) Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review* 16(1): 145-179.
- Organ DW (1988) *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Pagani M et Pardo C (2017) The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management* 67: 185-192.
- Palmatier RW, Dant RP, Grewal D, et al. (2006) Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing* 70(4): 136-153.
- Palmer M, Simmons G, Robinson PK, et al. (2015) Institutional maintenance work and power preservation in business exchanges: Insights from industrial supplier workshops. *Industrial Marketing Management* 48: 214-225.
- Papastathopoulou P, Avlonitis GJ et Panagopoulos NG (2007) Intraorganizational information and communication technology diffusion: Implications for industrial sellers and buyers. *Industrial Marketing Management* 36(3): 322-336.
- Park JE et Deitz GD (2006) The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction: Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives. *Journal of Business Research* 59(2): 204-213.
- Passeron J-C (1991) *Le raisonnement sociologique. L'espace non-popperien du raisonnement naturel*. Paris: Nathan.
- Pedersen J, Ellegaard C et Kragh H (2020) The praxis of studying interorganizational practices in B2B marketing and purchasing – A critical literature review. *Industrial Marketing Management* 85: 7-20.
- Pelham AM (2002) An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 22(2): 97-109.
- Peng J, Agarwal A, Hosanagar K, et al. (2018) Network overlap and content sharing on social media platforms. *Journal of Marketing Research* 55(4): 571-585.
- Pentina I, Pullins EB et Wilkinson JW (2014) Comparing drivers of social media marketing adoption by salespeople in Australia and the USA: a pilot study. *International Journal of Information Systems and Management* 1(1/2): 146-165.
- Pinho JC (2013) The e-SOCAPIT scale: A multi-item instrument for measuring online social capital. *Journal of Research in Interactive Marketing* 7(3): 216-235.
- Plouffe CR (2018) Is it navigation, networking, coordination ... or what? A

- multidisciplinary review of influences on the intraorganizational dimension of the sales role and performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 38(2): 241-264.
- Plouffe CR et Barclay DW (2007) Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role. *Industrial Marketing Management* 36(4): 528-539.
- Podsakoff PM et MacKenzie SB (1994) An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology* 79(5): 702-713.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, et al. (2003) Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879-903.
- Porter SS, Wiener JL et Frankwick GL (2003) The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy-selling effectiveness relationship. *Journal of Business Research* 56: 275-281.
- Preacher KJ, Rucker DD et Hayes AF (2007) Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research* 42(1): 185-227.
- Quinton S et Wilson D (2016) Tensions and ties in social media networks : Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. *Industrial Marketing Management* 54: 15-24.
- Rackham N et DeVincentis J (1999) *Rethinking the sales force: redefining selling to create and capture customer value.*
- Rapp A et Panagopoulos NG (2012) Perspectives on personal selling and social media: Introduction to the special issue. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32(3): 301-304.
- Rapp A, Ahearne M, Mathieu J, et al. (2006) The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing* 23(3): 279-293.
- Rapp A, Beitelspacher LS, Grewal D, et al. (2013) Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(5): 547-566.
- Reckwitz A (2002) Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5(2): 245-263.
- Rich G a., Bommer WH, Mackenzie SB, et al. (1999) Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19(4): 41-52.
- Rodrigues GP, Takahashi ARW et Prado PHMH (2020) The use of social media in the B2B sales process: a meta synthesis. *RAUSP Management Journal.*
- Rodriguez M, Peterson RM et Krishnan V (2012) Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32(3): 365-378.

- Rodriguez M, Ajjan H et Peterson RM (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.
- Rollins M, Nickell D et Wei J (2014) Understanding salespeople ' s learning experiences through blogging : A social learning approach. *Industrial Marketing Management* 43(6): 1063-1069.
- Román S et Iacobucci D (2010) Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(3): 363-382.
- Roques P et Roux D (2018) Consommation d'énergie et théorie des pratiques : vers des pistes d'action pour la transition énergétique. *Décisions Marketing* 90: 35-54.
- Roulin N et Levashina J (2019) LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology* 72(2): 187-211.
- Rouziès D, Anderson E, Kohli AK, et al. (2005) Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 25(2): 113-122.
- Sabnis G, Chatterjee S, Grewal R, et al. (2013) The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing* 77(1): 52-67.
- Safko L et Brake DK (2012) *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 3rd Edition, Wiley.
- Salo J (2017) Social media research in the industrial marketing field : Review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management* 66: 115-129.
- Salonen A (2011) Service transition strategies of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management* 40(5): 683-690.
- Saunders M, Lewis P et Thornhill A (2019) *Research methods for business students*. Eighth edi. New-York: Pearson Education.
- Saxe R et Weitz B (1982) A measure of the customer orientation onf salespeople. *American Marketing Association* 19(3): 343-351.
- Schatzki TR (2001) *Practice Theory: The Practice Turn in Contemporary Theory*.
- Schatzki TR (2012) A primer on practices. In: Higgs J (éd.) *Practice-Based Education*. Rotterdam: Sense Publishers, p. 13-26.
- Schepers J, Falk T, De Ruyter K, et al. (2012) Principles and principals: Do customer stewardship and agency control compete or complement when shaping frontline employee behavior? *Journal of Marketing* 76(6): 1-20.
- Schivinski B et Dabrowski D (2016) The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications* 22(2): 189-214.
- Schultz RJ, Schwepker CH et Good DJ (2012) An exploratory study of social media in business-to-business selling: salesperson characteristics, activities and performance. *Marketing Management Journal* 22(2): 76-89.

- Scott RW et Meyer JW (1983) The organization of societal sectors. In: *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Scott WR (1987) The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly* 32(4): 493-511.
- Scott WR (2004) Institutional theory : Contributing to a theoretical research program. In: *Great minds in management: The process of theory development*, p. 460–485.
- Segars AH (1997) Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research. *International Journal of Management science* 25(1): 107-121.
- Selznick P (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New-York: Harper & Row.
- Shoreibah RA, Marshall GW et Gassenheimer JB (2017) Toward a framework for mixed-gender selling teams and the impact of increased female presence on team performance: Thought development and propositions. *Industrial Marketing Management* 77: 4-12.
- Shove E, Pantzar M et Watson M (2012) *The dynamics of social practice*. Londres: SAGE Publications.
- Siamagka N, Christodoulides G, Michaelidou N, et al. (2015) Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management* 51: 89-99.
- Sihl D et Lawson K (2018) Marketing Leaders and Social Media: Blending Personal and Professional Identities. *Journal of Marketing Theory and Practice* 26(1-2): 38-54.
- Simon F et Usunier JC (2007) Cognitive, demographic, and situational determinants of service customer preference for personnel-in-contact over self-service technology. *International Journal of Research in Marketing* 24(2): 163-173.
- Singaraju SP, Nguyen QA, Niininen O, et al. (2016) Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems : A resource integration approach. *Industrial Marketing Management* 54: 44-55.
- Singh R et Koshy A (2011) Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management* 40(1): 78-85.
- Skålén P et Hackley C (2011) Marketing-as-practice. Introduction to the special issue. *Scandinavian Journal of Management* 27(2): 189-195.
- Slimane B et Leca B (2010) Le travail institutionnel : origines théoriques , défis et perspectives. *Management & avenir* 7(37): 53-69.
- Spector PE (1994) Using self-report questionnaires in OB research : A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior* 15(5): 385-392.
- Strack F (1992) "Order effects" in survey research: Activation and information functions of preceding questions. In: Springer-Verlag (éd.) *Context Effects in Social and*

Psychological Research. New York, p. 23-34.

- Swani K et Labrecque LI (2020) Like, comment, or share? Self-presentation vs. brand relationships as drivers of social media engagement choices. *Marketing Letters* 31(2-3): 279-298.
- Swani K, Milne G et Brown B (2013) Spreading the word through likes on Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing* 7(4): 269-294.
- Swani K, Brown BP et Milne GR (2014) Should tweets differ for B2B and B2C ? An analysis of Fortune 500 companies ' Twitter communications. *Industrial Marketing Management* 43(5): 873-881.
- Swani K, Milne GR, Brown BP, et al. (2017) What messages to post ? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management* 62: 77-87.
- Tadajewski M (2006) Remembering motivation research: Toward an alternative genealogy of interpretive consumer research. *Marketing Theory* 6(4): 429-466.
- Tanner JF, Aharne M, Leigh TW, et al. (2005) CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 25(2): 169-180.
- Terho H, Haas A, Eggert A, et al. (2012) 'It's almost like taking the sales out of selling'- Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41(1): 174-185.
- Terho H, Eggert A, Ulaga W, et al. (2017) Selling value in business markets: Individual and organizational factors for turning the idea into action. *Industrial Marketing Management* 66: 42-55.
- Thiétart R-A (2014) *Méthodes de recherche en management*. 4ème édition, Paris : Dunot.
- Tissier-Desbordes E (1998) Les études qualitatives dans un monde postmoderne. *Revue française du marketing* 168/169.
- Tissier-Desbordes E et Giannelloni J-L (2014) Repenser le marketing à l'ère du numérique. *Décisions Marketing* (73): 5-8.
- Trainor KJ (2012) Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32(3): 317-331.
- Trainor KJ, Andzulis J, Rapp A, et al. (2014) Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research* 67(6): 1201-1208.
- Tuli KR, Kohli AK et Bharadwaj SG (2007) Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing* 71(3): 1-17.
- Tullous R et Munson J (1992) Organizational purchasing analysis for sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 12(2): 15-26.
- Van Dyne L et LePine J (1998) Helping and voice extra-role behaviors : Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal* 41(1):

108-119.

- Vargo SL et Lusch RF (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1): 1-17.
- Venkatesan R et Kumar V (2004) A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing* 68: 106-125.
- Verbeke W, Dietz B et Verwaal E (2010) Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(3): 407-428.
- Vilela BB, González JAV et Ferrín PF (2008) Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management* 37(8): 1005-1019.
- Viswanathan M et Olson EM (1992) The implementation of business strategies: Implications for the sales function. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 12(1): 45-57.
- Vorhies DW (1998) An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing* 6(1): 3-23.
- Wacheux F (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Walsh MF et Lipinski J (2009) The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16(4): 569-585.
- Wang WL, Malthouse EC, Calder B, et al. (2019) B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management* 81: 160-168.
- Wang WYC, Pauleen DJ et Zhang T (2016) How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management* 54: 4-14.
- Wang Y, Hsiao S, Yang Z, et al. (2016) The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities. *Industrial Marketing Management* 54: 56-70.
- Wang Z et Kim HG (2017) Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing* 39: 15-26.
- Weber M (1949) *The Methodology of the Social Sciences*. New-York: Free press.
- Weitz BA, Sujan H et Sujan M (1986) Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing* 50(4): 174-191.
- Workman JP, Homburg C et Jensen O (2003) Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(1): 3-21.
- Yang Z, Su C et Fam K (2012) Dealing with institutional distances in international

- marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing* 76: 41-55.
- Yin RK (1994) Case study research: Design and methods. *Thousand Oaks: Sage* 24(3): 221-222.
- Yngfalk C (2019) Subverting sustainability: market maintenance work and the reproduction of corporate irresponsibility. *Journal of Marketing Management* 35(17-18): 1563-1583.
- Yoo C et Cho Y (2019) Effects of advertising campaign on the salesperson's performance: Should a multilevel marketing firm advertise its brand to customers? *International Journal of Industrial Distribution & Business* 10(6): 7-17.
- Yukl G, Seifert CF et Chavez C (2008) Validation of the extended influence behavior questionnaire. *Leadership Quarterly* 19(5): 609-621.
- Zablah AR, Bellenger DN et Johnston WJ (2004) An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management* 33(6): 475-489.
- Zablah AR, Franke GR, Brown TJ, et al. (2012) How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing* 76: 21-40.
- Zhang CB et Li Y (2019) How social media usage influences B2B customer loyalty: roles of trust and purchase risk. *Journal of Business and Industrial Marketing* 34(7): 1420-1433.
- Zietsma C, Lawrence TB et Lawrence TB (2010) Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly* 55(2): 189-221.
- Zilber TB (2002) Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal* 45(1): 234-254.
- Zucker LG (1977) The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review* 42(5): 726-743.

Table des matières détaillée

Remerciements	3
Liste des publications en lien avec la thèse	8
Introduction	10
I. Chapitre 1 : Le social selling, ou l'intégration des réseaux sociaux dans les pratiques commerciales BtoB	19
1. L'évolution des pratiques commerciales	19
1.1. De la vente transactionnelle à la vente relationnelle : les nouvelles stratégies de vente et l'évolution du processus de vente	19
□ Les nouvelles stratégies de vente	21
□ Un processus de vente qui s'adapte	24
1.2. L'ère de l'ultra information : les nouveaux outils digitaux du commercial .	25
□ Le CRM : avantage de l'information au niveau commercial	25
□ Les réseaux sociaux : informations accrues au niveau du commercial et du client	26
2. Le social selling	30
2.1. Popularité managériale	30
2.2. Revue de la littérature sur le social selling	33
□ Les définitions et conceptualisations du social selling.....	33
□ Les mesures de l'utilisation des réseaux sociaux.....	34
□ Les antécédents à l'utilisation des réseaux sociaux.....	39
□ L'intégration des réseaux sociaux dans le processus de vente du commercial	41
□ Les bénéfices de l'utilisation des réseaux sociaux	44
□ Synthèse de la littérature sur le social selling.....	45
3. Objet de la recherche et cadres théoriques	55
3.1. Les pratiques de social selling : une nouvelle conceptualisation par la théorie des pratiques.....	55
3.2. Le développement des pratiques de social selling par le travail du commercial.....	57
II. Chapitre 2 : Présentation et association des trois papiers	62
1. Positionnement épistémologique	62
2. Aperçu et association des trois études	64
2.1. Aperçu du chapitre 3	64
2.2. Aperçu du chapitre 4	65

2.3.	Aperçu du chapitre 5	66
2.4.	Association des trois papiers.....	67
III.	Chapitre 3 : Pratiques marketing des commerciaux BtoB : étude empirique sur les réseaux sociaux professionnels	70
1.	Introduction	71
2.	Revue de littérature	72
2.1.	L'utilisation des réseaux sociaux professionnels par les commerciaux BtoB 72	
2.2.	L'approche par les pratiques	76
3.	Méthodologie de collecte des données et d'analyse.....	77
4.	Résultats.....	83
4.1.	Description des pratiques de marketing des réseaux sociaux menées par les commerciaux BtoB	83
4.2.	Les pratiques hybrides	87
5.	Discussion	90
5.1.	Implications managériales et théoriques	90
5.2.	Limites et pistes de recherche pour le futur.....	92
	ANNEXES	94
IV.	Chapitre 4 : Le travail des commerciaux pour institutionnaliser les pratiques de social selling	100
1.	Introduction.....	101
2.	Cadre conceptuel.....	104
2.1.	L'évolution des pratiques de vente et l'émergence de pratiques de social selling.....	104
2.2.	L'effort des commerciaux à différents niveaux	105
2.3.	Le travail sur les pratiques comme une forme de travail institutionnel ...	107
3.	Méthodologie	109
3.1.	Conception de l'étude.....	109
3.2.	Collecte des données.....	110
3.3.	Analyse des données	114
4.	Les résultats : Trois types de travail sur les pratiques effectués par les commerciaux dans le contexte du social selling.....	116
4.1.	Promouvoir les pratiques de social selling	116
4.2.	Réconcilier les pratiques de vente traditionnelles et les pratiques de social selling.....	119
4.3.	Déstabiliser des pratiques de social selling.....	122
4.4.	L'interaction et la coexistence des trois types de travail sur les pratiques 126	
5.	Discussion	128

5.1. Contributions théoriques	130
5.2. Contributions managériales.....	131
5.3. Limites et futures recherches	133
ANNEXES	135
V. Chapitre 5 : L'impact de l'utilisation des réseaux sociaux sur la performance commerciale à travers l'extra-rôle du commercial BtoB.....	142
1. Introduction	143
2. Développement des hypothèses.....	150
2.1. L'effet positif de l'utilisation des réseaux sociaux professionnels sur l'extra-rôle du commercial.....	150
2.2. L'effet positif de l'extra-rôle du commercial sur la performance	153
2.3. La taille de l'entreprise comme variable modératrice	155
3. Méthodologie	156
3.1. Collecte des données et présentation de l'échantillon.....	156
3.2. Échelles de mesure.....	159
3.3. Fiabilité et validité des construits.....	161
3.4. Test des hypothèses	164
4. Discussion	171
4.1. Implications managériales.....	174
4.2. Limites et futures recherches	175
ANNEXE	176
VI. Chapitre 6 : Conclusion	177
1. Discussion et contributions générales	179
□ Les commerciaux, praticiens du social selling : exploration du rôle marketing pour l'organisation.....	179
□ Les commerciaux, développeurs des pratiques de social selling : exploration du rôle intra-organisationnel.....	180
□ Les bénéfices des pratiques de social selling.....	181
□ Contributions théoriques et méthodologiques	182
□ Contributions managériales.....	187
2. Limites et futures recherches.....	189
Liste des tableaux.....	193
Liste des figures	194
Bibliographie.....	195
Table des matières détaillée	216