

# Digitalisation des relations inter-fonctionnelles marketing-ventes : quelles pratiques pour les entreprises ?

Nora Bezaz\*, Thierry Himber\*\* et Sébastien Soulez\*\*\*

\*IUT Epinal-Hubert Curien, Laboratoire CEREFIGE, Université de Lorraine

\*\*IUT Epinal-Hubert Curien, Université de Lorraine

\*\*\*UFR Temps et Territoires, Université Lumière Lyon 2, Laboratoire COACTIS

Diffusion et commercialisation interdites Copyright AFM/EMS

## Résumé

### • Objectifs de la recherche

Les relations inter-fonctionnelles entre les services marketing et vente représentent une problématique managériale récurrente et l'essor du digital complexifie cette relation. L'objectif de cette recherche est double. Tout d'abord, il consiste à déterminer la place qu'occupe le digital dans les relations entre marketing et vente. Par ailleurs, il consiste à identifier les problèmes spécifiques posés par le digital ainsi que les pratiques de résolution mises en œuvre dans la gestion de l'interface entre marketing et vente.

### • Méthodologie

Une analyse de contenu menée auprès de trois types de répondants (des responsables marketing, des responsables commerciaux et des responsables d'entreprise de conseil) a permis d'identifier la place importante du digital à différents niveaux stratégiques et opérationnels.

### • Résultats

La digitalisation des entreprises modifie les relations entre les services marketing et vente et engendre de nouvelles contraintes dans leur coordination, de nouvelles tensions, une restructuration de leurs missions et de nouveaux besoins (en termes de données, d'outils digitaux, de formation ou de recrutement).

### • Implications managériales/sociétales

Ces résultats conduisent à recommander des dispositifs et des modalités de coordination à mobiliser, favorisant la gestion de la digitalisation des relations inter-fonctionnelles marketing-ventes.

### • Originalité

Cette recherche étudie l'effet de l'essor du digital sur la relation marketing / vente, sujet peu exploré, sous l'angle « *marketing-as-practice* ». Elle enrichit la littérature et identifie les problèmes spécifiques posés par le digital en mettant en lumière les pratiques de résolution mises en œuvre dans la gestion de l'interface marketing / vente.

• **Mots-clés** : pratiques marketing, pratiques commerciales, relations inter-fonctionnelles, performance, digitalisation.

Pour contacter les auteurs : nora.bezaz@univ-lorraine.fr ; thierry.himber@univ-lorraine.fr ; sebastien.soulez@univ-lyon2.fr

Bezaz N., Himber T. et Soulez S. (2021), Digitalisation des relations inter-fonctionnelles marketing-ventes : quelles pratiques pour les entreprises ?, *Décisions Marketing*, 104, 49-68.

## **Abstract**

### *Digitalization of Cross-Functional Marketing-sales Relationships: What practices for companies?*

- **Research objectives**

The cross-functional relationship between marketing and sales departments is a recurrent managerial issue and the rise of digital technology is making this relationship more complex. The objective of this research is twofold. First, the objective is to determine the place of digital technology in the relationship between marketing and sales. Second, the objective is to identify the specific problems posed by digital and the resolution practices implemented in the management of the interface between marketing and sales.

- **Methodology**

A content analysis conducted with three types of respondents (marketing managers, sales managers and consultancy managers) allowed us to identify the importance of digital at different strategic and operational levels.

- **Results**

The digitalization of companies is changing the relationship between marketing and sales departments and creating new constraints in their coordination, new tensions, a restructuring of their missions and new needs (in terms of data, digital tools, training or recruitment).

- **Managerial/societal implications**

These results lead us to recommend coordination mechanisms and methods to be used to manage the digitalization of cross-functional marketing-sales relations.

- **Originality**

This research studies the effect of the digital boom on the marketing / sales relationship, a little explored subject, from the “marketing-as-practice” perspective. It enriches the literature and identifies the specific problems posed by digital by highlighting the resolution practices implemented in the management of the marketing/sales interface.

- **Keywords** : marketing practices, sales practices, cross-functional relationships, performance, digitalization.

En 2019, seules 8 % des entreprises estiment que leurs services marketing et commercial sont « alignés » selon une étude réalisée auprès de 116 décideurs marketing et commerciaux du secteur des technologies<sup>1</sup>. L'articulation entre le service marketing (ou la fonction marketing, au sens de Valleray, 1998) et le service commercial (ou la fonction vente, au sens de Bergadaà, 1993) représente pourtant un défi organisationnel et un enjeu majeur de performances pour les entreprises (Claro et Ramos, 2018 ; Homburg et Jensen, 2007 ; Pal, 2019). En effet, étant en contact avec le client (Rouziès et Hulland, 2014), elles représentent les deux principales fonctions génératrices de revenus au sein d'une organisation (Malshe *et al.*, 2017) et il a été montré que de mauvaises relations entre marketing et vente altèrent la performance de l'organisation (Le Meunier-Fitzhugh et Massey, 2019). De plus, la création de la valeur pour le client dépend de la coordination des services dont les ressources et les capacités internes sont efficacement exploitées afin de créer un avantage concurrentiel. Cependant, la relation souvent sous-optimale entre le marketing et les ventes constitue un obstacle au développement de l'entreprise (Hughes, Le Bon et Malshe, 2012). Conscients de son influence sur la performance de l'entreprise, des dirigeants sont d'ailleurs amenés à faire appel à des tiers, tels que des entreprises de conseil, afin de résoudre ces problèmes de coordination. Des salons autour de ce sujet sont également organisés, comme le Salon Sales Intelligence organisé à Paris en 2017 ou encore le Sommet sur l'alignement des ventes et du marketing aux États-Unis (*Sales + Marketing Alignment Summit*), témoignant de l'intérêt persistant de cette problématique auprès du monde professionnel.

Les difficultés rencontrées pour coordonner les deux services sont anciennes

.....  
1/ Infographie « Marketing – Sales : Une alliance naturelle ? » réalisée en 2019 par le CMIT, Nomination et l'ISM. Accessible depuis l'adresse : <https://cmit.fr/infographies/page/3/>

(Le Meunier-Fitzhugh et Massey, 2019 ; Malshe *et al.*, 2017 ; Pal, 2019). Lorsque l'entreprise croît, il est en effet courant que ces fonctions finissent par ne plus se comprendre. Il a ainsi été montré que les différences culturelles, qui sont surtout prégnantes au niveau des objectifs assignés à chaque fonction, à la dimension temporelle et aux compétences des individus, ont une influence négative sur la qualité de la relation entre les professionnels de la vente et du marketing (Homburg et Jensen, 2007). De plus, la transformation digitale, c'est-à-dire l'application des technologies numériques et d'intelligence artificielle aux actifs de l'entreprise comme moyen d'améliorer les compétences et de repenser la proposition de valeur de l'entreprise (Singh *et al.*, 2019), a également redéfini le périmètre de vente et le métier de commercial, complexifiant l'organisation et l'attribution des missions entre le service marketing et commercial. Le développement du commerce en ligne a également engendré de nouveaux objectifs pour les entreprises, comme la performance des investissements consacrés au développement du trafic à travers la visibilité et la réputation (Volle, Issac et Charfi, 2015). Ainsi, l'essor du e-commerce a mené au virage digital du marketing (N'Goala, 2016), voire à l'apparition d'un nouveau service marketing au sein des PME (Petites et Moyennes Entreprises), souvent mal vécue par le service commercial qui se voit alors privé de certaines de ses attributions. Enfin, ces deux services se voient jugés sur des indicateurs différents. Traditionnellement, l'équipe marketing, guidée par des objectifs de moyen et long terme, se différencie et s'oppose à des commerciaux visant le court terme (Casenave et Klarmann, 2020 ; Homburg et Jensen, 2007).

Dans ce contexte, cette recherche s'attache à comprendre comment l'essor du digital influence la relation inter-fonctionnelle entre marketing et vente et les pratiques mises en place. Plus précisément, deux questions de recherche sont posées. Premièrement, quelle est la place du digital dans les relations

inter-fonctionnelles entre marketing et vente ? Par ailleurs, quels problèmes spécifiques le digital pose-t-il pour la gestion de l'interface entre marketing et vente et quelles pratiques sont mises en place pour y faire face ?

Les problématiques liées aux relations inter-fonctionnelles entre marketing et vente et à leur coordination ont été abondamment traitées dans la littérature en marketing (e.g. Le Meunier-Fitzhugh et Massey, 2019). Dans le même temps, l'étude des pratiques de vente s'est elle aussi développée (Geiger et Kelly, 2014). Néanmoins, à notre connaissance, l'effet de l'essor du digital sur la relation entre marketing et vente n'a pas fait l'objet de recherches approfondies, encore moins à partir des pratiques réelles des organisations. Le premier apport de cette recherche est donc d'explorer cette question sous un angle « *marketing-as-practice* ». Le champ du « *marketing-as-practice* » (Skålén et Hackley, 2011) constitue en effet un cadre théorique pertinent dans une perspective organisationnelle du marketing (Busca et Bertrandias, 2019 ; Chautard et Collin-Lachaud, 2019). Le second apport de cette recherche est d'enrichir la littérature en étudiant la place qu'occupe le digital dans les relations inter-fonctionnelles entre marketing et vente et d'identifier les problèmes spécifiques posés par le digital en mettant en lumière les pratiques de résolution mises en œuvre dans la gestion de l'interface entre marketing et vente, dans un souci de performance et de création de facteurs clés de succès stratégiques et commerciaux (Trinquecoste, 1999).

Cette recherche qualitative exploratoire s'appuie sur vingt-trois entretiens individuels semi-directifs auprès de trois types de répondants : des directeurs marketing, des directeurs commerciaux et des responsables d'entreprise de conseils. Ces derniers sont amenés à résoudre les difficultés liées à l'articulation du service marketing et commercial, et représentent un acteur externe qui permet d'enrichir l'analyse critique des pratiques

décrites. Après avoir présenté la théorie des pratiques et la littérature sur les relations inter-fonctionnelles entre marketing et vente, la méthodologie de la recherche est décrite. Les résultats de l'étude qualitative mettent ensuite en lumière la place importante du digital à différents niveaux stratégiques et opérationnels. Ces résultats permettent d'identifier diverses solutions et pratiques à recommander pour assurer une coordination efficiente entre le service marketing et commercial face à l'essor du digital. Enfin, les limites de la recherche sont discutées, ouvrant la voie à différentes pistes de recherche.

### **La théorie des pratiques : un cadre d'analyse pertinent pour l'étude des relations inter-fonctionnelles entre marketing et vente**

#### *Le courant du marketing-as-practice*

Le courant théorique du « *marketing-as-practice* » (MAP), qui s'appuie sur différents courants tels que le « tournant pratique » issu de la théorie sociale contemporaine, est né d'un constat lié au manque d'études empiriques et inductives permettant de comprendre comment le marketing se pratique réellement dans les organisations et quelles sont les pratiques marketing qui fonctionnent réellement (Skålén et Hackley, 2011). Le MAP apparaît dans la continuité d'autres travaux en sciences de gestion, en particulier en management stratégique (Whittington, 2006), avec le champ du « *strategy-as-practice* ».

Les pratiques sont un ensemble de schémas récurrents d'action et de compréhension se produisant dans un système sociotechnique, c'est-à-dire un ensemble organisé d'êtres humains et d'objets (Bajde, 2013). Selon Skålén et Hackley (2011), le marketing peut être considéré comme une construction sociale et un discours qui opère à de nombreux niveaux au sein des organisations. Les pratiques sont constitutives du domaine étudié et relie

l'intra-organisationnel à l'extra-organisationnel. Ainsi, la théorie des pratiques est mobilisée en termes d'explications potentiellement structuralistes ou post-structuralistes de l'activité sociale collective (Skålén et Hackley, 2011). Le champ du MAP prend en compte l'ensemble des pratiques marketing intra-organisationnelles – comme les connaissances des professionnels chargés de mettre en pratique le marketing au sein de leurs organisations (Gross et Lamaanen, 2018) ou des pratiques extra-organisationnelles impliquant les relations avec les parties prenantes – comme les logiques de co-création (Chautard et Collin-Lachaud, 2019). Des recherches ont également été menées, dans une perspective de « *marketing-as-practice* », afin d'étudier les relations entre professionnels du marketing et de la vente, ces recherches tentant de proposer des solutions pratiques. Par exemple, Malshe *et al.* (2017) identifient un processus en deux étapes utilisé par les spécialistes du marketing au sein des PME : la légitimation de leur autorité proximale et la signalisation simultanée de l'influence et de la camaraderie pour parvenir à un alignement stratégique et opérationnel avec les vendeurs.

Si le cadre théorique du MAP demeure peu utilisé en marketing, il est particulièrement bien adapté aux recherches en vente car il propose une manière distinctive et holistique de comprendre le travail de vente (Geiger et Kelly, 2014), notamment au sein des PME dont le fonctionnement peut différer sensiblement de celui des grandes organisations (Gross et Laamanen, 2018). En conséquence, la théorie des pratiques apparaît comme un cadre d'analyse pertinent pour analyser les relations inter-fonctionnelles entre marketing et vente.

### La littérature sur les relations inter-fonctionnelles entre marketing et vente

L'efficacité des relations de travail inter-fonctionnelles entre la vente et le marketing a

suscité un intérêt considérable au cours de ces vingt dernières années (Homburg et Jensen, 2007 ; Kotler, Rackman et Krishnaswani, 2006 ; Le Meunier-Fitzhugh et Piercy, 2007 ; Malshe, 2010 ; Rouziès et Hulland, 2014 ; Sabnis *et al.*, 2013 ; Sleep, Lam et Hulland, 2018 ; Strahle, Spiro et Acito, 1996). Webster (1992) a été l'un des premiers à mettre en évidence le degré élevé d'interdépendance fonctionnelle entre le marketing et la vente au sein des entreprises industrielles, le marketing dépendant des professionnels de la vente pour transmettre ses messages aux clients importants. Malshe (2010) souligne que cette coordination est d'autant plus importante dans les environnements qui nécessitent un plus grand travail d'équipe et des réponses en temps réel aux clients.

Les aspects négatifs de la relation entre marketing et vente, principalement les conflits ou la déconnexion entre les deux services, ont très tôt été mis en exergue (Dawes et Massey, 2005 ; Kotler *et al.*, 2006) et ont encore fait l'objet de recherches récentes (e.g. Pal, 2019). Le conflit existant dans la relation de travail entre le service marketing et le service commercial est ainsi un thème récurrent dans la littérature (Malshe *et al.*, 2017). Il apparaît que les commerciaux sont, trop souvent, peu convaincus par les stratégies élaborées par les directeurs marketing, perçues comme inefficaces, sans mérite et/ou déconnectées de la réalité (Strahle *et al.*, 1996). Les attitudes de la direction, les mécanismes d'intégration et les conflits peuvent aussi contribuer à entraver la coordination des relations collaboratives entre le marketing et la vente (Dawes et Massey, 2005 ; Guenzi et Troilo, 2006 ; Le Meunier-Fitzhugh et Piercy, 2007 ; Malshe et Sohi, 2009). Il a été suggéré que la perception d'un conflit entre les ventes et le marketing inhibe la collaboration (Malshe *et al.*, 2017). La question de l'amélioration de ces relations se pose donc, d'autant plus que leur qualité a des implications sur la performance de l'entreprise (Le Meunier-Fitzhugh et Piercy, 2007 ; Kotler *et al.*, 2006).

Certaines études se sont intéressées aux antécédents à l'origine d'une forte collaboration entre les départements marketing et vente, notamment aux mécanismes de coordination qui influencent l'efficacité de l'interface entre le marketing et la vente et, finalement, la performance (Dawes et Massey, 2005 ; Kotler *et al.*, 2006 ; Le Meunier-Fitzhugh et Piercy, 2007 ; Rouziès *et al.*, 2005). Par exemple, Le Meunier-Fitzhugh et Massey (2019) ont mis en évidence six mécanismes de coordination entre les deux fonctions. Il apparaît que quatre d'entre eux (l'intégration des deux fonctions au sein d'une même unité structurelle, le travail d'équipe, les réunions transversales et les possibilités de rotation de postes) améliorent les relations

inter-fonctionnelles. Matthyssens et Johnston (2006) montrent également que, pour stimuler les relations inter-fonctionnelles, trois facteurs (organisation, communication et gestion des ressources humaines) peuvent être utilisés. Enfin, la littérature met en lumière que des systèmes doivent être mis en place pour stimuler le partage d'informations, à la fois en quantité et en qualité, et récompenser les professionnels du marketing et de la vente en fonction de la réalisation d'objectifs communs (Le Meunier-Fitzhugh, Massey et Piercy, 2011). La quantité et la qualité de la communication, ainsi que la confiance interpersonnelle ont en effet des effets positifs sur l'efficacité perçue des relations entre les deux fonctions (Cometto *et al.*, 2016).

---

#### Encadré 1 : Méthodologie de la recherche

L'étude empirique est fondée sur la conduite et l'analyse de 23 entretiens individuels semi-directifs.

##### *Collecte des données*

Afin d'assurer la diversité de l'échantillon, trois profils de répondants ont été sélectionnés : des directeurs marketing, des directeurs commerciaux et des responsables d'entreprise de conseil. Le recrutement des répondants s'est appuyé sur le réseau professionnel des auteurs, le réseau LinkedIn et le bouche-à-oreille. La technique d'échantillonnage « boule de neige » a été choisie en sélectionnant des répondants en fonction de leur statut dans l'entreprise, de leurs expériences professionnelles et en s'adressant à des salariés d'entreprises de différentes tailles et de différents secteurs d'activités, travaillant en B-to-B et en B-to-C (descriptif détaillé en annexe 1).

Les entretiens se sont déroulés pendant la période du confinement et après le déconfinement. Ainsi, hormis deux entretiens conduits en face-à-face, la plupart des entretiens ont été réalisés par téléphone ou visio-conférence (Microsoft Teams ou Rainbow). Ce type d'entretien a permis d'interroger des salariés de régions différentes. Outre la diversité de l'échantillon, l'atteinte du seuil de saturation sémantique et théorique a déterminé le nombre d'entretiens menés afin d'accroître la validité des données (Glaser et Strauss, 1967).

Trois guides d'entretien ont été élaborés et adaptés à chacun des trois profils managériaux. Chaque guide d'entretien comprenait quatre parties relatives (1) à des questions générales sur l'entreprise, son fonctionnement, les fonctions et l'expérience du répondant ; (2) aux liens avec la hiérarchie, le service commercial et les collaborateurs ; (3) aux pratiques du marketing ; (4) aux problèmes éventuels rencontrés et aux solutions mises en œuvre. Les entretiens, enregistrés et retranscrits, ont duré en moyenne 46 minutes.

##### *Analyse des données*

Tout d'abord, une analyse lexicométrique a été menée sur l'ensemble du corpus, puis pour chaque profil (directeurs marketing, directeurs commerciaux et consultants), à l'aide du logiciel Iramuteq afin d'effectuer une analyse factorielle après classification hiérarchique descendante CHD (méthode Reinert). Cette méthode permet, après lemmatisation et segmentation du texte, de distinguer des classes de discours et leur vocabulaire spécifique afin d'en faire ressortir l'information essentielle et de quantifier les données (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004).

Une analyse thématique verticale puis horizontale (Bardin, 1977) a ensuite été effectuée à l'aide du logiciel Nvivo. Afin d'accroître la fiabilité des résultats, une convergence dans le codage entre chercheurs a été recherchée jusqu'à consensus. L'analyse de contenu a permis d'identifier des thèmes émergents (Point et Voyynet-Fourboul, 2006).

---



représentées sur deux axes. L'analyse des concordanciers de mots a permis l'interprétation de ces classes.

Ainsi, sur le premier axe, la classe 1 correspond aux actions et compétences (« *rendre, capable, rapidement, trouver* ») et représente 29,2 % de l'information, alors que la classe 2, représentant 20,3 % de l'information, correspond au digital (« *site, internet, web, e-mailing, trafic* »). Le second axe comprend deux autres classes : la classe 3 (17,6 %) qui correspond aux méthodes de travail (« *projet, business, partager, qualification [de prospect]* ») et la classe 4 (32,9 %) qui fait référence aux fonctions organisationnelles (« *marketing, commercial, service, directeur,*

*communication, groupe* »). Les deux premiers facteurs résument 70 % de l'inertie (le facteur 1 explique 39,16 % de l'information et le facteur 2 en explique 30,88 %). Ainsi, les résultats de l'AFC permettent bien de suggérer que le digital occupe une place spécifique dans le discours des répondants.

Cette analyse a ensuite été reproduite sur chaque corpus de répondants pris séparément (Tableau 1).

Le digital occupe donc une place importante dans le discours de chacun des profils, mais apparaît lié à des réalités différentes. Ainsi, l'analyse du discours des directeurs commerciaux suggère que le digital est lié à la

Tableau 1 : Classification sur les trois corpus

Classification chd – thématiques	Directeurs commerciaux	Directeurs marketing	Consultants
Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classe 2 (31,1 %) : Objectifs liés au chiffre d'affaires et aux clients « <i>client, business, marché, digital, besoin, prospect, projet, produire</i> »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classe 1 (18,5 %) : Digital « <i>web, site, communication, internet, marketing</i> »</li> <li>- Classe 2 (14,1 %) : Actions, incluant le digital comme outil « <i>mettre [en place], permettre, outil, site, développer, stratégie, internet</i> »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classe 1 (26,9 %) : Opérationnalisation des actions et digital « <i>mettre [en place], entreprise, CRM, besoin, outil, équipe</i> »</li> <li>- Classe 4 (27,9 %) : Social selling et objectifs « <i>selling, social, ROI, résultat, organisation, alignement, travailler</i> »</li> </ul>
Hors digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classe 1 (23,9 %) : Actions et contraintes « <i>voir, gérer, petit, analyse, image</i> »</li> <li>- Classe 3 (22,5 %) : Relations inter-fonctionnelles marketing-vente « <i>service, commercial, travailler, marketing, temps, communication, vente, parler</i> »</li> <li>- Classe 4 (22,5 %) : Rôle des directeurs de services « <i>directeur, créer, équipe, donner, agence, connaître, voir, penser</i> »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classe 3 (16,1 %) : Gestion du temps et des compétences « <i>temps, arriver, essayer, capable</i> »</li> <li>- Classe 4 (16,7 %) : Actions de terrain « <i>terrain, projet, client, produire</i> »</li> <li>- Classe 5 (15,9 %) : Besoins des marketers « <i>réunion, information, échange, process</i> »</li> <li>- Classe 6 (18,8 %) : Problèmes liés aux services et aux objectifs « <i>équipe, commercial, objectif, problème, cas, rapport</i> »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classe 2 (21,1 %) : Structure organisationnelle « <i>directeur commercial, opérationnel, PME, marketing, terrain, vente, stratégique</i> »</li> <li>- Classe 3 (24,0 %) : Problèmes internes à l'entreprise « <i>équipe, problème, lien, chargé, base, client, rapport, temps</i> »</li> </ul>

création de chiffre d'affaires (la classe 2 représentant 31,1 % de l'information) alors que, pour les directeurs marketing, le digital s'apparente à un outil stratégique et de communication. Plus précisément, pour ces derniers, la classe 1 correspond au digital (« *web, site, communication* ») et représente 18,5 % de l'information, et la classe 2, représentant 14,1 % de l'information, correspond à leurs actions, incluant le digital comme outil : « *il faudrait un outil pour pouvoir communiquer, peut-être mettre en place un Trello* » (DM4) ; « *nous avons mis en place un Slack avec différents channels qui sont ouverts où les gens peuvent s'interpeller, même en télétravail, et puis il y a des tableaux collaboratifs sur Trello ou sur Jira qui sont aussi ouverts à tout le monde* » (DM9). En ce qui concerne les consultants, le digital apparaît comme un outil important dans l'opérationnalisation des actions (la classe 1 représentant 26,9 % de l'information), ce qui va dans le sens des discours des directeurs marketing. D'autre part, en accord avec les discours des directeurs commerciaux, le digital occupe une place importante pour les consultants via la « *vente sociale* » (ou *social selling* », *i.e.* la démarche qui consiste à utiliser les réseaux sociaux dans sa recherche de nouveaux clients) et comme outil de coordination et de fixation des objectifs entre chaque service (« *ROI, résultat, organisation, alignement* »), la classe 4 représentant 27,9 % de l'information.

### La place du digital dans la relation marketing-vente : une analyse thématique

L'analyse thématique sur l'ensemble du corpus vient étayer ces premiers résultats. Ainsi, la place du digital dans la relation marketing-vente représente le premier thème identifié. Notre analyse suggère que ce thème est composé de trois sous-catégories : le poids du digital au niveau stratégique, au niveau de la rentabilité et en tant que facteur de coordination des services marketing-vente. Premièrement,

le développement du digital occupe une place importante au niveau stratégique en tant qu'outil permettant la construction de la stratégie et assurant la compétitivité : « *La notion d'usine 4.0 va au-delà de juste, je génère des données. Mais je génère des data, que j'analyse et que j'utilise finalement pour construire ma stratégie dans l'avenir* » (DC8). Deuxièmement, la place importante du digital comme source de rentabilité est particulièrement mise en avant par les directeurs commerciaux, celui-ci permettant selon eux d'attirer davantage de clients, de générer des prospects qualifiés et d'augmenter le chiffre d'affaires : « *Si on n'avait pas de présence sur Internet, finalement on n'aurait pas l'image qu'on a aujourd'hui. Il faut qu'on soit connecté. Il faut qu'on travaille avec des outils modernes. Il faut qu'on continue à donner de l'info par tous ces biais-là parce que nos apporteurs, s'ils sont fidèles à nous aujourd'hui, c'est aussi grâce à ça. Maintenant je pense que tous ces outils-là sont très importants dans le sens où ça nous ramène du client* » (DC5). Troisièmement, le digital occupe une place importante pour les répondants en étant perçu comme un facteur potentiellement positif dans la relation entre équipes de ventes et équipes marketing. La première raison pour laquelle la digitalisation pourrait se révéler positive est liée au fort développement de l'utilisation de CRM dans la gestion de la relation client par les commerciaux, mais aussi par les équipes marketing dans le cadre de campagnes commerciales plus ciblées et plus réactives. Cet outil, structurant pour les équipes, doit néanmoins être personnalisé ou accompagné de modules complémentaires plus souples selon les commerciaux et les consultants, afin de favoriser le lien entre les deux fonctions en mettant au cœur de son utilisation les besoins et les comportements des clients. Le développement des ventes en ligne modifie également les interactions dans l'entreprise. Ainsi, l'évolution du comportement des clients engendre de nouvelles demandes de la part des commerciaux envers le service marketing, qu'ils

évoquent à différents niveaux : en termes de recherche d'information, afin de trouver des ressources plus rapidement (comme les argumentaires sur leur tablette) et en termes de mise à jour des données avec la nécessité d'une cohérence globale des ressources.

### Une diversité de pratiques engendrées par la digitalisation

Bien que l'essor du digital soit souvent présenté comme facilitant les relations interfonctionnelles marketing-vente, et qu'il engendre effectivement de nouvelles opportunités, l'analyse de contenu révèle également le développement de pratiques influençant négativement les relations entre marketing et vente (Tableau 2). Il faut ici souligner que le retard des PME dans la digitalisation est souvent mis en avant, quel que soit le profil des répondants : « *Ça a beaucoup changé, mais ce qui a quand même changé, c'est l'arrivée du CRM. Il y a, à mon avis, la moitié des entreprises, et plus particulièrement les PME, qui n'ont pas de CRM, et qui sont toujours "à la mano", c'est-à-dire que chacun dans son coin fait son petit tableau Excel, oublie de rappeler les clients, oublie de suivre les devis, n'ont pas de base de données commune, (...), et on est loin d'avoir 100 % des entreprises, en tout cas des PME, à être équipées d'un CRM* » (CT6).

#### Nouvelles contraintes et tensions

Les répondants évoquent de nouvelles contraintes imposées par le digital dans la coordination marketing-vente, comme de nouveaux besoins en informations sur le client pour alimenter la base de données de la part des marketers qui ont pour pratique de demander aux commerciaux de modifier leurs procédures dans la gestion de la relation client : « *Il faut beaucoup expliquer aux commerciaux l'intérêt, pour justifier nos demandes de comptes rendus, d'informations sur le client comme le mail, ça leur demande un travail supplémentaire mal perçu. Mais au final on est complémentaire* » (DM5). Les

perceptions différentes des outils, comme le CRM qui apparaît primordial pour les marketers et chronophage pour les commerciaux, peuvent créer des tensions. De plus, le digital semble avoir transformé considérablement le métier de commercial dans son approche client, que ce soit en termes de fidélisation ou de conquête. L'essor du *social selling* nécessiterait l'adoption de pratiques de coordination fortes entre les services marketing et vente, fournissant aux commerciaux des contenus personnalisables permettant d'animer la communauté de manière régulière, réactive et en lien avec les actualités de l'entreprise et des marchés : « *En ce qui concerne le social selling, l'alignement vente/marketing est un incontournable, toutefois le directeur marketing est peu à l'aise avec le sujet car il a une approche de la communication basée sur la communication commerciale et/ou institutionnelle. Le directeur commercial et ses équipes, lui, est plutôt en attente de contenu préparé à l'avance et personnalisable* » (DC4). Le digital contraint à revoir les méthodes de fixation des objectifs des uns et des autres, et incite les services à adopter une pratique de fixation des objectifs en fonction de l'expérience client : « *Maintenant c'est l'expérience client qui fixe les objectifs du service marketing et du service commercial* » (CT6). Outre les difficultés récurrentes de communication entre les deux services, il semble désormais encore plus important de s'entendre sur les pratiques d'utilisation des outils digitaux pour mieux atteindre les objectifs de chaque service. Cependant cette coordination des pratiques fait souvent défaut, ce qui crée des tensions.

De plus, l'essor du e-commerce a également souvent eu pour conséquence l'apparition d'un service marketing pour les PME, et les commerciaux se sont alors vus destitués de missions, voire de portefeuilles clients. Cette nouvelle pratique consistant à attribuer la gestion des clients digitaux, auparavant gérés par les commerciaux, au service marketing crée également de nouvelles tensions au sein

des équipes, évoquées par toutes les parties prenantes interrogées. Une restructuration nécessaire des missions du service commercial et marketing est ainsi souvent exprimée par les répondants lorsqu'ils abordent les conséquences de la digitalisation. Les commerciaux subissent cette restructuration avec résignation et souvent un sentiment d'injustice, d'impuissance et de mise devant le fait accompli : « *quelque part, les personnes recrutées pour les clients digitaux ont piqué un petit peu les clients web aux commerciaux qui ne les ont du coup plus en portefeuille. Et puis, souvent, ce sont des clients qui grossissent beaucoup plus vite que les clients physiques. Donc, la performance n'est pas comparable en client physique et en client online* » (DM3) ; « *C'est comme ça et on est rentré dans une ère où c'est le marketing qui doit tout diriger, qui doit tout prendre. Bon, c'est un choix. On voit bien qu'on n'a pas notre mot à dire. Donc, on avance avec ça* » (DC4).

Les marketers expriment avoir conscience de ces tensions, mais les expliquent par une méconnaissance des mécanismes du digital de la part des commerciaux et justifient ces choix de restructuration par une nécessité pour l'entreprise de s'adapter aux spécificités des clients digitaux qui diffèrent des clients physiques : « *Cette différence de profil de client crée aussi de la difficulté et de l'incompréhension souvent, entre les moyens que nous, au marketing, nous mettons à disposition et la façon dont c'est mis en œuvre sur le terrain par méconnaissance de ces mécanismes. Et donc, aujourd'hui, nous on a décidé de résoudre en fait ce problème en recrutant carrément des personnes dédiées aux clients digitaux parce que ce ne sont pas du tout les mêmes méthodes de vente* » (DM3) ; « *Depuis l'arrivée du service marketing, il y a une stratégie de digitalisation avec notamment une refonte du site web et le focus sur l'inbound marketing. Le service commercial a du mal avec ça, ils sont plutôt de la*

*vieille école, ils sont déstabilisés, ils n'ont plus le même contact avec le client* » (DM8).

### *Hétérogénéité des nouveaux besoins*

L'analyse de contenu met également en lumière une hétérogénéité des nouveaux besoins des commerciaux et des marketers suite à la digitalisation. Tout d'abord, la référence au besoin en bases de données et en outils digitaux est mentionnée par l'ensemble des profils, de même que les besoins en visibilité sur Internet (référencement) et les besoins en visuels et en création de contenus. Ces nouveaux besoins impliquent de nouvelles pratiques d'adaptation des services marketing et vente. Les besoins relatifs à la gestion de la relation client sont souvent évoqués par les directeurs commerciaux qui souhaitent, via le digital, augmenter le nombre de contacts clients et maintenir des échanges réguliers avec eux : « *On doit maintenant acheter des bases de données pour récupérer des clients qui ont entré leurs données sur internet* » (DC2) ; « *On a besoin de faire encore plus de business en digital. Demain si je veux plus de business en digital, je dois être capable de ratisser sur Google* » (DC1).

Les directeurs commerciaux émettent de nouvelles demandes auprès du service marketing, en souhaitant par exemple l'adoption et la généralisation de nouvelles pratiques dans la création de contenu en ligne. En effet, ils souhaitent de plus en plus obtenir des contenus prêts à l'emploi et personnalisables à utiliser sur les réseaux sociaux. Ils sont également en attente de visuels à mettre en ligne, de contenus et de campagnes e-mailing. De nouvelles pratiques dans les techniques de commercialisation digitale apparaissent, engendrant de nouveaux besoins pour les commerciaux. Ils attendent ainsi du service marketing des éléments de veille concurrentielle et d'argumentation. Quelques directeurs commerciaux évoquent également le besoin d'une intégration plus grande du digital dans les canaux de commercialisation, entre les activités nationales et régionales. Les directeurs marketing

expriment leurs besoins de nouvelles données à transmettre par les commerciaux (e-mails, comptes rendus, des offres concurrentes...) et la nécessité pour eux d'adopter de nouvelles pratiques de création de produits en fonction des besoins clients qui évoluent avec le digital : « *Aujourd'hui, le digital est vraiment important, à la fois côté marketing parce que l'on se rend compte qu'il y a de nouveaux besoins clients, et à la fois au niveau commercial car il va falloir s'adapter à ces nouveaux besoins clients. Il faut peut-être imaginer de nouveaux produits en fonction de ces besoins clients* » (DM9). L'essor du digital influe également sur la communication entre les deux services. Bien que les outils digitaux permettent de mieux collaborer, il faut également développer de nouvelles pratiques de gestion des flux d'information, ce qui peut apparaître compliqué.

De plus, un manque de formation est évoqué par la majorité des directeurs marketing, qui n'ont d'autres choix que d'adopter une nouvelle pratique d'auto-formation au digital : « *L'objectif c'est de faciliter le travail des commerciaux, de faciliter le quotidien, j'ai dû beaucoup me former au digital (...), je me suis formée toute seule, par exemple j'ai créé la newsletter, je travaille aussi les visuels* » (DM5). Ces derniers soulignent également le manque de formation des commerciaux. Les consultants interrogés constatent également que les équipes marketing sont montées en

compétence sur le sujet plus rapidement que les équipes de vente : « *Le parent pauvre demeure la vente. La « sales-tech » commence à émerger, mais on est aux prémices de ce changement. La tech est toutefois en train de rapprocher les deux métiers, elle induit de la collaboration dans les organisations* » (CT3).

Enfin, certaines entreprises ont pour pratique d'investir dans des outils digitaux sans réflexion sur leur utilité ou sur les compétences de leurs équipes pour les utiliser à bon escient, selon certains consultants. Ce manque d'utilité, de formation et de compétences pour les utiliser engendrent à leur tour des problèmes de coordination entre les services marketing et vente : « *Ce que je vois dans les entreprises c'est que le digital a été mis en avant à un moment donné, mais sans réfléchir vraiment aux usages importants qui en découlaient. Par exemple, dans les entreprises, on a décidé de mettre en place un CRM pour faire le suivi, sauf qu'ils n'ont pas réfléchi à comment utiliser le CRM et à quoi cela allait leur servir, comment ils allaient l'utiliser, et surtout qu'est-ce que cela allait leur apporter de plus (...). Après on se rend compte que soit ils ne sont pas utilisés car cela n'apporte rien aux équipes, soit ils ne sont pas utilisés à bon escient parce que les équipes ne sont pas formées dessus* » (CT6).

Tableau 2 : L'influence du digital sur les pratiques des marketers et des commerciaux

Type de pratiques	Explications contextuelles
<i>Directeurs marketing</i>	
Pratique d'auto-formation au digital	Un manque de formation est évoqué par la majorité des directeurs marketing.
Pratique de requêtes aux commerciaux	L'utilisation des nouveaux outils digitaux, comme le CRM, engendre de nouvelles demandes de la part du service marketing (demandes de comptes rendus, d'informations sur le client, comme le mail, offres concurrentes...), perçues comme inutiles ou chronophages par les commerciaux, créant des tensions.
Pratique de réattribution de la gestion des clients digitaux	Cette nouvelle pratique, consistant à attribuer la gestion de clients digitaux auparavant gérés par les commerciaux au service marketing, crée également de nouvelles tensions au sein des équipes, évoquées par toutes les parties prenantes interrogées.
Pratiques de création de produits	Les directeurs marketing expriment la nécessité pour eux d'adopter de nouvelles pratiques de création de produits en fonction des besoins clients qui évoluent avec le digital.
<i>Directeurs commerciaux</i>	
Pratiques de commercialisation digitale	De nouvelles pratiques dans les techniques de commercialisation digitale apparaissent, engendrant de nouveaux besoins pour les commerciaux. Ils attendent du service marketing des éléments de veille concurrentielle et d'argumentation. Quelques directeurs commerciaux évoquent également le besoin d'une intégration plus grande du digital dans les canaux de commercialisation, entre les activités nationales et régionales.
<i>Pratiques communes</i>	
Pratiques de fixation des objectifs	Le digital contraint à revoir les méthodes de fixation des objectifs des uns et des autres, et incite les services à adopter une pratique de fixation des objectifs en fonction de l'expérience client.
Pratique de forte coordination dans la mise en œuvre de la vente sur les réseaux sociaux	Le social selling impose une pratique de coordination forte entre les services marketing et vente, fournissant aux commerciaux des contenus personnalisables permettant d'animer la communauté de manière régulière, réactive et en lien avec les actualités de l'entreprise et des marchés.
Pratiques d'utilisation des outils digitaux à coordonner	Les deux services doivent s'entendre sur les pratiques d'utilisation des outils digitaux pour mieux atteindre les objectifs respectifs. L'absence récurrente de cette coordination crée des tensions.
Pratiques de gestion des flux d'information	Les outils digitaux permettent de mieux collaborer, mais nécessitent d'adopter de nouvelles pratiques de gestion des flux d'information.
Pratiques d'investissement	Cette pratique d'investissement dans des outils digitaux sans réflexion sur leur utilité ou sur les compétences des équipes, soulignée par les consultants, engendre et explique des problèmes de coordination entre les services marketing et vente.

## Implications managériales et recommandations

Cette recherche met en lumière plusieurs recommandations managériales en termes de relation entre un service de marketing et un service de vente face à l'essor du digital. Elles concernent la gestion de la transformation digitale, l'investissement et le choix des outils, les outils collaboratifs et la co-création de valeur inter-fonctionnelle et enfin, l'accompagnement des salariés et la gestion des compétences.

### La gestion de la transformation digitale

Il ressort de l'analyse que beaucoup d'entreprises, et plus particulièrement les PME, sont concernées par les difficultés engendrées par l'essor du digital dans les relations inter-fonctionnelles marketing-vente, pour divers motifs. Tout d'abord, ces conflits inter-fonctionnels peuvent être la conséquence d'un changement dans l'organisation, correspondant à l'intégration d'un nouveau service marketing gérant les clients digitaux et/ou à la mise en place d'une nouvelle stratégie de digitalisation de l'entreprise. Cette réorganisation des services et des missions engendre une incertitude et une résistance de la part des commerciaux qui ont besoin d'être rassurés. L'analyse de contenu met en exergue de manière forte ce type d'effet dû à l'essor du digital qui engendre des changements internes et externes à l'entreprise, d'autant plus au sein des PME, souvent moins avancées en termes de digitalisation. Au niveau interne, l'essor du digital a permis le développement de systèmes d'information internes à l'entreprise, ce qui a eu un effet sur la coordination de l'ensemble des services au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats de cette recherche vont dans le sens de ceux de Singh *et al.* (2019) en illustrant l'influence du digital sur le métier de commercial et le périmètre de vente. Le développement du e-commerce et de la vente cross canal a en effet modifié le périmètre de vente, déstabilisant ainsi

les vendeurs à différents niveaux. Certains se sont vu destitués de portefeuilles clients au profit d'un nouveau service marketing, engendrant ainsi du ressentiment et un sentiment d'injustice. Les besoins des commerciaux ont également évolué avec de nouvelles demandes d'études de marché sur les clients en ligne et de contacts. Ainsi, les directions marketing ont plus souvent recours au digital pour mieux cibler les prospects et réduire les coûts d'acquisition, en fournissant aux équipes de ventes des prospects qualifiés.

Afin de pouvoir gérer les conséquences de ces changements organisationnels, les managers, particulièrement les directeurs commerciaux, doivent faire des efforts pour expliquer, rassurer, légitimer les choix stratégiques et faire accepter ces changements aux équipes. Il semble également important de mettre en place des procédures formalisées pour délimiter les missions des uns et des autres dans le cadre de la digitalisation, celles-ci étant susceptibles de faciliter l'acceptation de l'attribution des missions et de permettre ainsi de limiter les conflits et le sentiment d'injustice.

### Investissement et choix des outils en fonction des besoins réels

L'analyse de contenu suggère une hétérogénéité des besoins du service marketing et du service commercial face à l'essor du digital. Par ailleurs, les choix d'investissements dans divers outils jugés inutiles par les équipes sont sources de tensions inter-fonctionnelles, de perte de temps et de productivité. Or, ces deux services sont les deux principales fonctions génératrices de revenus au sein d'une organisation (Malshe *et al.*, 2017) et il semble primordial, dans une perspective de performance, d'assurer de bonnes relations entre eux (Le Meunier-Fitzhugh et Massey, 2019). Les nouvelles pratiques, comme la production de contacts en masse pour le service marketing ou la recherche de conversion aux meilleures conditions pour les commerciaux,

sont à présent courantes. Ce nouveau lien entre contacts montrant un intérêt pour l'offre après une action marketing et prospects qualifiés contactés par le service commercial (Pöyry, Parvinen et McFarland, 2017 ; Sabnis *et al.*, 2013) implique de nouveaux besoins d'un service vis-à-vis de l'autre, de nouveaux objectifs et de nouvelles techniques, comme l'inbound marketing. Ainsi, le CRM, les outils de gestion de campagne commerciales et le *social selling* apparaissent comme centraux dans la génération et la gestion des prospects entre les deux services. Le besoin en visibilité et en réputation sont soulignés par les répondants, en cohérence avec les enjeux liés à la création de trafic (Volle *et al.*, 2015). Or, les PME apparaissent particulièrement touchées par leur retard dans l'investissement dans ces outils. L'absence de CRM rend souvent difficile la gestion optimale de la base de données client et le partage d'informations entre les services marketing et vente, et influence négativement leur relation. Ces conséquences sont d'autant plus dommageables dans les petites structures qui nécessitent un plus grand travail d'équipe et des réponses en temps réel aux clients (Malshe, 2010). Les PME devraient donc investir dans ces outils pour rester compétitives et coordonner leurs services pour développer les capacités organisationnelles clés (Hughes *et al.*, 2012). Il conviendrait également de mener une réflexion sur le choix des outils digitaux et le partage de l'information en amont, afin de sélectionner les outils les plus utiles après identification des besoins réels de chaque service. Or, l'analyse lexicale suggère que le digital est lié à différentes représentations selon les services : il permet la création de chiffre d'affaires pour les commerciaux, alors que c'est un outil stratégique et de communication pour les marketers. L'expérience client apparaissant, dans l'analyse thématique, comme un objectif pour les deux services, pourrait servir de dénominateur commun à cette réflexion et d'outil de pilotage des investissements.

## Outils collaboratifs et co-crédation de valeur inter-fonctionnelle

Des outils digitaux permettant une meilleure collaboration et de la co-crédation (comme Trello, Jira, Klaxoon, Slack...) ont été plusieurs fois évoqués par les répondants comme une source de valeur. Ces outils semblent donc à préconiser afin de faciliter la coordination entre les services marketing et ventes. La mise en place de projets collaboratifs est une pratique favorisant la coordination marketing-vente et apparaît fondamentale pour stimuler le partage d'informations, à la fois en quantité et en qualité, et offrir la possibilité au dirigeant de récompenser le marketing et la vente en fonction de la réalisation d'objectifs communs (Le Meunier-Fitzhugh *et al.*, 2011). En effet, mettre en place des projets transversaux grâce à ces outils digitaux et impliquant les différents services permet de co-construire de la valeur durable pour le client et permet de créer une relation de confiance (Cometto *et al.*, 2016 ; Hughes *et al.*, 2012 ; Malshe *et al.*, 2017).

Par ailleurs, l'identification et la maturation de pistes d'affaires (*marketing qualified leads*) doit fournir aux commerciaux des prospects disposant d'une connaissance et d'une appétence élevée pour les produits de la marque. Mais les commerciaux ne se concentrent que sur ces derniers (*sales qualified leads*), censés leur faire gagner du temps et leur permettre d'améliorer leur performance. Mal connectées entre elles, ces deux notions (MQL et SQL) peuvent avoir l'effet inverse de celui souhaité. C'est pourquoi des actions de co-construction d'actions commerciales, de feedback et des débriefings réguliers permettraient d'impliquer beaucoup plus les deux parties prenantes. La notion de MSQL se dessine alors, non plus comme deux activités à part entière mais comme un flux plus global de qualification et de transformation des prospects.

## Accompagnement des salariés et gestion des compétences

Les directeurs marketing de PME ont, enfin, besoin d'accompagnement, se sentant souvent seuls face au retard de l'entreprise en termes de digitalisation. Certains en sont réduits à se former seuls à la gestion d'outils digitaux (CRM, création de contenu), mais ils se rendent bien compte qu'ils manquent de formation et de personnels compétents au sein de leurs équipes. Or, le manque de compétences et la restructuration des missions face aux clients digitaux nécessitent de recruter des personnes qui leurs sont dédiées, afin de diminuer les tensions et de répondre au mieux aux besoins du client. Il apparaît donc important d'aider les marketers en recrutant des personnes dédiées au digital et d'investir dans la formation des personnels et notamment la formation des commerciaux au *social selling*. Des formations communes pourraient aussi être proposées au sein des entreprises aux professionnels du marketing et de la vente afin de les aider à mieux se comprendre et à améliorer la coordination de ces services.

## Conclusion, limites et voies de recherches

L'objectif de cette recherche était, d'une part, de déterminer la place qu'occupe le digital dans les relations inter-fonctionnelles entre marketing et vente et, d'autre part, d'identifier les problèmes spécifiques posés par le digital. L'analyse du matériel discursif recueilli auprès de deux parties prenantes, les directeurs marketing et les directeurs commerciaux, enrichie par l'analyse d'entretiens menés auprès de consultants, a permis l'identification de pratiques de résolution de ces problèmes mises en œuvre dans la gestion de l'interface entre marketing et vente. Dans un contexte où le digital bouleverse le périmètre de vente et les méthodes de travail, cette recherche vise ainsi à répondre aux besoins des praticiens impliqués dans ces enjeux et

désireux de gérer et résoudre les conflits liés à l'essor du digital.

Cette recherche présente néanmoins des limites qui sont autant de voies de recherche futures. Tout d'abord, nous avons mené une étude qualitative qui se fonde sur la conduite d'entretiens, mais qui pourrait utilement être complétée par des observations sur le terrain, dans une logique d'augmentation de la validité externe. Par ailleurs, nous n'avons pas pu adopter la dyade comme unité d'analyse car nous nous sommes heurtés au manque de communication et aux tensions entre les services marketing et ventes. Néanmoins, une future recherche pourrait étudier les discours et perceptions des responsables marketing et ventes d'une même entreprise, incluant également les dirigeants. Afin de favoriser la généralisation des résultats, la poursuite de cette étude à une plus grande échelle est également envisageable avec la mise en place d'une étude quantitative et la diffusion d'un questionnaire en ligne à destination des directeurs marketing et commerciaux. De plus, le choix de n'interroger qu'un échantillon français limite la validité externe des résultats de la recherche, en particulier aux États-Unis où la fonction vente est bien plus valorisée. Il pourrait ainsi être pertinent d'interroger des salariés étrangers afin de prendre en compte les différences culturelles organisationnelles.

## Références

- Bajde D. (2013), Consumer culture theory (re)visits actor-network theory: flattening consumption studies, *Marketing Theory*, 13(2): 227-242.
- Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaire de France.
- Bergadaà M. (1993), Une analyse prospective de la fonction vente, *Décisions Marketing*, 0: 61-70.
- Busca L. et Betrandias L. (2020), A framework for digital marketing research: investigating the four cultural eras of digital marketing, *Journal of Interactive Marketing*, 49: 1-19.
- Casenave E. et Klarmann M. (2020), The accountability paradox: how holding marketers accountable hinders alignment with short-term marke-

- ting goals, *Journal of Business Research*, 112: 95-108.
- Chautard T. et Collin-Lachaud I. (2019), Introduction de la méthodologie d'analyse du storytelling en marketing : principes, apports et mise en œuvre, *Recherche et Applications en Marketing*, 34(3): 33-53.
- Claro D.P. et Ramos C. (2018), Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2): 172-190.
- Cometto T., Nisar A., Palacios M., Le Meunier-Fitzhugh K. et Labadie G.J. (2016), Organizational linkages for new product development: Implementation of innovation projects, *Journal of Business Research*, 69(6): 2093-2100.
- Dawes P.L. et Massey G.R. (2005), Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales, *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1327-1344.
- Geiger S. et Kelly S. (2014), Sales-as-practice: an introduction and methodological outline, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3): 223-231.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter.
- Gross N. et Laamanen M. (2018), 'The knowledgeable marketing practitioner': practice and professional knowing in marketing work, *Journal of Marketing Management*, 34(13-14): 1172-1195.
- Guenzi P. et Troilo G. (2006), Developing marketing capabilities for customer value creation through marketing-sales integration, *Industrial Marketing Management*, 35: 974-988.
- Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M. L. (2004), L'analyse automatisée de données textuelles en marketing: comparaison de trois logiciels, *Décisions Marketing*, 36: 75-90.
- 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.
- Hughes D.E., 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 & Sales Management*, 32(1): 57-72.
- Kotler P., Rackham N. et Krishnaswamy S. (2006), Ending the war between sales & marketing, *Harvard business review*, 84(7-8): 68-78.
- Le Meunier-Fitzhugh K. et Massey G.R. (2019), Improving relationships between sales and marketing: the relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms, *Journal of Marketing Management*, 35(13-14): 1267-1290.
- Le Meunier-Fitzhugh K., Massey G.R. et Piercy N.F. (2011), The impact of aligned rewards and senior manager attitudes on conflict and collaboration between sales and marketing, *Industrial Marketing Management*, 40(7): 1161-1171.
- Le Meunier-Fitzhugh K. et Piercy N.F. (2007), Exploring collaboration between sales and marketing, *European Journal of Marketing*, 41(7/8): 939-955.
- Malshe A. (2010), How is marketers' credibility construed within the sales-marketing interface?, *Journal of Business Research*, 63(1): 13-19.
- Malshe A. et Sohi R.S. (2009), What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful?, *Journal of Academy of Marketing Science*, 37(4): 400-421.
- Malshe A., Friend S.B., Al-Khatib J., Al-Haddib M.I. et Habiballah M.A. (2017), Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: dual paths within an SME configuration, *Industrial marketing management*, 66: 145-158.
- Matthyssens P. et Johnston W.J. (2006), Marketing and sales: optimization of a neglected relationship, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6): 338-345.
- N'Goala G. (2016), Le marketing dans un monde connecté : un monde de paradoxes, *Décisions Marketing*, 84: 5-18.
- Pal S. (2019), Understanding the impact of marketing transformation on sales and marketing alignment, *Journal of Brand Strategy*, 8(1): 48-57.
- Point S. et Voynnet-Fourboul C. (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4): 61-78.
- Pöyry E., Parvinen P. et McFarland R.G. (2017), Generating leads with sequential persuasion: should sales influence tactics be consistent or complementary?, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(2): 89-99.
- Rouziès D., Anderson E., Kohli A.K., Michaels R.E., Weitz B.A. et Zoltners A.A. (2005), Sales and marketing integration: a proposed framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2): 113-122.
- Rouziès D. et Hulland J. (2014), Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42: 511-527.
- Sabnis G., Chatterjee S.C., Grewal R. et Lilien G.L. (2013), The sales lead black hole: on sales reps'

follow-up of marketing leads, *Journal of Marketing*, 77(1): 52-67.

Singh J., Flaherty K., Sohi R.S., Deeter-Schmelz D., Habel J., Le Meunier-Fitzhugh K., Malshe A., Mullins R. et Onyemah V. (2019), Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1): 2-22.

Skålén P. et Hackley C. (2011), Marketing-as-practice. Introduction to the special issue, *Scandinavian Journal of Management*, 27: 189-195.

Sleep S., Lam S.K. et Hulland J. (2018), The sales-marketing integration gap: a social identity approach, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(4): 371-390.

Strahle W.M., Spiro R.L. et Acito F. (1996), Marketing and sales: strategic alignment and functional

implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (1): 1-20.

Trinquecoste J.-F. (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1): 59-80.

Valleray A. (1998), Structure et efficacité de la fonction marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 3(2): 55-75.

Volle P., Isaac H. et Charfi A. (2015), Création de trafic sur les sites web marchands : enjeux et arbitrages entre visibilité et réputation, *Revue Française du Marketing*, 253: 27-40.

Webster F.E. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56(4):1-17.

Whittington R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, *Organization studies*, 27(5): 613-634.

## Annexe 1 : Profils des répondants interrogés

Code	Sexe	Âge	Profession	Années d'expérience	Secteur d'activité	Type d'entreprise	Département	Durée totale des entretiens (min)
Direction commerciale								
DC1	H	38	Directeur commercial groupe	14	Automobile	PME	Vosges	61
DC2	H	37	Responsable d'agence	13	Courtier immobilier	PME	Meurthe et Moselle	45
DC3	H	39	Directeur d'agence	15	Publicité et marketing numérique	Groupe national	Meurthe et Moselle	44
DC4	H	NC*	Directeur des ventes France	15	Biens de consommation	PME	Vosges	20
DC5	H	37	Responsable d'agence	13	Courtier immobilier	PME	Vosges/Meurthe et Moselle	44
DC6	H	45	Direction commerciale régional	10	Energie	Groupe national	Sud-Ouest	33
DC7	H	29	Responsable de Ventes et Gestion Fournisseur	9	Commerce de détail d'appareils électroménagers en magasin spécialisé	TPE	Alsace	55
DC8	F	50	Directrice commerciale		Fabricant d'articles en caoutchouc	ETI	Ile de France	30
Direction marketing								
DM1	H	55	Directeur Achats et Marketing Alimentaire	31 (a été consultant, directeur commercial)	Distribution agroalimentaire	Groupe national	Vosges	35
DM2	H	42	Global ROI Media Manager	24	Industrie agroalimentaire	Groupe international	Ile-de-France	45
DM3	F	NC	Directrice marketing & communication	21	Biens de consommation	PME	Vosges	63

\* NC = Non communiqué

Code	Sexe	Âge	Profession	Années d'expérience	Secteur d'activité	Type d'entreprise	Département	Durée totale des entretiens (min)
DM4	F	29	Head of marketing	7	Technologies et services de l'information	PME	Ile-de-France	40
DM5	F	27	Responsable marketing	5	Automobile	PME	Vosges	53
DM6	H	35	Responsable marketing	4	Machines-outils	Groupe international	Vosges	40
DM7	H	28	Responsable marketing	6	Mobiliers de luxe	Groupe national	Vosges	46
DM8	H	25	Responsable marketing	2	Verres, céramiques et ciments	PME	Meurthe et Moselle	30
DM9	H	50	Directeur marketing	25	E-commerce et retail	PME	Meurthe et Moselle	67
Conseil								
CT1	H	50	Directeur général	25	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	PME	Ile-de-France	45
CT2	H	55	Indépendant	30	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	PME	Ile-de-France	44
CT3	H	38	Directeur général	15	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	PME	Rhône	60
CT4	F	55	Directrice général	30	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	PME	Ile-de-France	58
CT5	H	50	Directeur général adjoint	25	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	PME	Ile-de-France	31
CT6	H	53	Directeur général	30	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	PME	Meurthe et Moselle	75