

**VENDRE  
ET CAPTURER  
DE LA VALEUR**

Traduction de l'anglais vers le français : Michel Le Séac'h  
Éditorial : Laure Duclaud et Églantine Assez  
Couverture : Nicolas Wiel, studio Dunod  
Fabrication : Maud Gilles  
Mise en pages : Belle Page

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN : 978-2-10-086029-6

JEAN-CLAUDE LARRÉCHÉ

**VENDRE  
ET CAPTURER  
DE LA VALEUR**

L'OBJECTIF STRATÉGIQUE  
DE LA VENTE

**DUNOD**



« Vendre et capturer de la valeur est le livre des commerciaux pour cette décennie ! » – **Selling Power Magazine, USA** »

« Un excellent ouvrage, innovant et pratique, sur la transformation actuelle des ventes ! » – Fabio Villanova, directeur commercial Europe, **Thermo Fisher Scientific** »

« Une lecture essentielle pour tout commercial dont la mission est de développer des partenariats significatifs et durables. » – Dominique Ferrier, directeur Comptes Internationaux, **Société grande consommation** »

« La plupart des forces de ventes se focalisent sur le chiffre d'affaires, et non pas sur la capture de valeur. L'ouvrage de JC Larreche vous aidera à faire cette nécessaire transition. » – Frank Cespedes, **Harvard Business School** »

« Un ouvrage percutant et exhaustif qui décrypte brillamment comment créer de la valeur pour le client tout en contribuant à créer de la valeur d'entreprise. Un guide incontournable pour tout professionnel aspirant à exceller dans ce nouveau monde de la vente ! » – Laurent Beraza, directeur commercial, Secteur Automobile Mobilité Transport, **Microsoft France** »

« Vendre et capturer de la valeur nous donne les éléments clefs pour créer de la valeur pour notre entreprise tout en se focalisant à juste titre sur le client. » – Anna Campagna, directrice internationale des Ventes, **HEINEKEN** »

« Cet ouvrage aide les professionnels de la vente à comprendre et mettre en œuvre les techniques de capture de valeur pour contribuer à la création de valeur pour leur entreprise. À lire absolument ! » – Dominique Rouzies, professeur **HEC Paris** et doyen académique **BMI Executive Institute** »

« Quel que soit votre formation à la vente, vendre et capturer de la valeur vous permettra de mobiliser vos talents pour obtenir des résultats exceptionnels au sein de votre entreprise. » – Gráinne Maycock, Chief Revenue Officer, **Acolad Group** »

« Vendre et capturer de la valeur *vous aidera à développer vos talents de négociateur et de construire de nouveaux succès commerciaux !* » – Enrico D’Aiuto, vice-président international Ventes & Marketing, **Biotest** »

« Ce livre va au-delà de l’univers traditionnel du commercial et vous permettra d’innover et d’améliorer votre performance. » – Alessandra Vizza, Directrice Stratégie, **Corning** »

« La valeur d’entreprise est la nouvelle bataille à gagner. Ceci nécessite un alignement des fonctions sur cette stratégie, nécessitant une transformation de l’organisation, en commençant par les ventes. Cet ouvrage apporte des réponses concrètes à ces défis » – Tolga Pekel, Groupe vice-président Stratégie, **Bekaert** »

# Sommaire

Avant-propos	1
Chapitre 1 – L'avènement de la capture de valeur	5
Chapitre 2 – La création de valeur pour le client	19
Chapitre 3 – La création de valeur d'entreprise	43
Chapitre 4 – Maîtriser des objectifs multiples	59
Chapitre 5 – Gérer la satisfaction client	77
Chapitre 6 – Développer une attitude de leader	93
Chapitre 7 – La préparation à la capture de valeur	109
Chapitre 8 – La stratégie de capture de valeur	131
Chapitre 9 – Les tactiques pour la capture de valeur	151
Chapitre 10 – Clôturer pour capturer de la valeur	175
Chapitre 11 – Gagner pour apprendre, apprendre pour gagner	195
Épilogue – Les prochaines étapes	219
Le simulateur REVMANEX	221
Remerciements	223
L'auteur de ce livre	225
Notes	227
Index	233



# Avant-propos

Je dois vous faire un aveu...

Il m'a fallu beaucoup de temps pour m'intéresser sincèrement au monde de la vente.

Permettez-moi de m'en expliquer.

J'ai d'abord étudié l'informatique – le matériel, puis le logiciel. J'ai appris à écrire du code informatique dans une douzaine de langages, jusqu'à ce qu'un jour le champ du marketing s'impose à moi. Changement de cap, direction l'université de Stanford en Californie, où j'ai obtenu un doctorat en gestion. Je n'ai pas renié mes premières amours pour autant : à Stanford, j'ai continué à m'intéresser à l'informatique et j'ai eu le privilège d'y suivre plusieurs cours donnés par John McCarthy, père de l'intelligence artificielle.

Diplôme en poche, j'ai commencé ma carrière comme professeur de marketing en France, à l'INSEAD, la célèbre business school internationale où j'avais obtenu un MBA. Après quelque temps, j'ai été appelé à conseiller directions du marketing, comités exécutifs et directeurs généraux de nombreuses multinationales.

Une chose m'a frappé au cours de ces missions : régulièrement, quand un nouveau directeur du marketing était nommé, sa première action consistait à réclamer un budget plus important. C'était « nécessaire pour être plus efficace », disait-il. Pourquoi ne pas plutôt essayer, pour commencer, de faire œuvre d'imagination en cherchant à faire plus avec moins ? Il y avait forcément moyen de faire mieux.

Armé de mes compétences en informatique et en marketing, et en collaboration avec mon ami et collègue Hubert Gatignon, j'ai développé un simulateur d'apprentissage appelé MARKSTRAT pour « marketing stratégique ». Avec cet outil, je voulais aider étudiants et professionnels à

créer plus efficacement de la valeur dans des marchés concurrentiels, tout en leur offrant de tester, sur une plateforme sécurisée, leurs décisions en matière de portefeuilles de produits, de segmentation des marchés et de positionnement des marques.

Plus j'explorais le domaine du marketing, plus j'étais convaincu que le meilleur moyen pour assurer aux entreprises des performances durables était l'orientation client. J'en étais certain, mais c'était difficile à prouver, tant les facteurs qui influençaient leurs résultats étaient nombreux. Des succès rapides pouvaient être suivis de défaillances plus lointaines, et vice-versa. J'ai donc décidé d'examiner les résultats des mille plus grandes entreprises cotées au New York Stock Exchange sur une période de vingt ans.

De cette étude émerge un constat sans appel : les entreprises qui avaient réussi à créer le plus de valeur sur cette très longue période étaient celles qui dépensaient le moins en marketing (en pourcentage de leur chiffre d'affaires). Cela me paraissait étonnant, mais c'était la preuve concrète que « faire plus avec moins » n'était pas une simple utopie : certaines des plus grandes entreprises mondiales (environ 20 % de l'échantillon couvert par mon étude) y parvenaient. Elles créaient davantage de valeur parce qu'elles avaient moins d'efforts à faire pour vendre leurs produits et services à des clients dont elles ciblaient déjà mieux les vrais besoins. Grâce à quoi elles attiraient plus facilement de nouveaux clients, qui se montraient plus fidèles et aussi plus impliqués, notamment en réalisant des recommandations spontanées. Cela se traduisait par une croissance « organique », naturelle et efficace. J'ai appelé ce phénomène *l'effet Momentum* et je lui ai consacré un livre dans lequel j'expose une méthode qui a fait ses preuves pour développer une valeur d'entreprise durable grâce à l'orientation client.

Tout cela était bel et bon pour les services de marketing, mais pourquoi et comment me suis-je à ce point passionné pour la vente ? Ma carrière d'universitaire et de conseil dans les domaines du marketing et de la stratégie m'a souvent donné l'occasion de rencontrer des spécialistes de la vente et des responsables commerciaux. Plus précisément, j'ai conçu et animé des programmes de formation de dirigeants pour des multinationales dans divers secteurs d'industrie en Amérique du Nord, en Europe et en

Asie. Certaines étaient très connues : General Electric, Reckitt, Novartis, ExxonMobil Chemical, Oracle, Heineken, etc.

Au cours de ces programmes de formation, j'ai souvent été étonné par les qualités de leadership de leurs dirigeants commerciaux, souvent bien supérieures à celles de leurs collègues du marketing. N'y voyez aucune offense envers ces derniers qui ont d'autres belles qualités, mais cela m'a intrigué et j'ai fini par en tirer quelques idées sur le sujet.

Voici ma conclusion : au contact de leurs clients, les professionnels de la vente accumulent des leçons pratiques et vitales sur la psychologie humaine. Et quand ils progressent dans la hiérarchie – en acceptant des responsabilités managériales plus élevées – ils doivent gagner en ténacité, en réflexion et en leadership. Ils forgent leurs *soft skills* (compétences comportementales, émotionnelles et relationnelles) et *hard skills* (compétences techniques) dans un contexte où, le plus souvent, il faut un vrai talent pour survivre durablement.

Malgré leur pouvoir et leur influence, ces professionnels de la vente disposaient de budgets en général bien inférieurs à ceux de leurs homologues du marketing. Ce manque de moyens financiers était en fait un avantage. Il les poussait à puiser dans leurs propres ressources internes, à développer une intelligence pratique et à trouver de nouveaux moyens pour atteindre leurs objectifs de vente. Nécessité est mère de l'invention, dit-on, et les commerciaux sont souvent obligés d'inventer des moyens nouveaux pour réussir avec des budgets limités.

J'adorais discuter avec les meilleurs d'entre eux – celles et ceux qui collectionnaient les distinctions, gagnaient très bien leur vie grâce à de copieux bonus, maudissaient les formulaires administratifs, critiquaient ouvertement la bureaucratie et la paperasse, et détestaient perdre leur temps à écouter des exposés de leur management.

Encore plus étonnant, ils refusaient régulièrement d'être promus et défendaient leur raisonnement en ces termes : « Pourquoi accepter une baisse de revenu et m'embêter à gérer des gens en échange d'un emploi de bureau stable et confortable ? ». Ces gagneurs avaient de fortes personnalités, et je me réjouissais de voir qu'ils parvenaient (le plus souvent) à préserver leur singularité, car leurs patrons réalisaient à quel point ils étaient précieux pour l'entreprise.

J'adorais aussi rencontrer celles et ceux qui acceptaient de me parler de leurs difficultés et de leurs angoisses. En haut de liste venait l'incertitude financière, quand leur rémunération comprenait une grosse part variable et qu'ils devaient faire face à de lourdes mensualités de prêts immobiliers et/ou financer l'éducation de leurs enfants. Souvent aussi, ils s'inquiétaient de voir la vente devenir de plus en plus difficile – avec davantage de clients exigeants, de formulaires à remplir, de changements accélérés, et parallèlement moins d'aide et de coopération interne, et moins de temps pour réfléchir et recharger leurs batteries.

Ces rencontres qui me permettaient d'observer la réalité quotidienne des professionnels sur le terrain ont fait naître en moi une fascination pour le monde de la vente. C'est au cours de ces discussions avec des commerciaux confrontés à la fois à leurs clients et aux services internes de leur entreprise que j'ai pu vraiment observer ce qu'étaient en définitive les inconvénients et les avantages d'une stratégie orientée client pour laquelle je plaçais depuis si longtemps.

Plus récemment et toujours au contact de multinationales, j'ai commencé à observer chez elles l'apparition d'un phénomène intéressant : la reconnaissance croissante de la vente comme une fonction stratégique. Cela se produisait dans certains cas lorsqu'un patron des ventes particulièrement progressiste se trouvait promu au sein du comité exécutif, comme chez HubSpot, Microsoft ou Dell.

En même temps, la notion de « valeur d'entreprise » (*corporate value*) devient une exigence croissante. Cette évolution rend plus importante et plus pressante l'étape de la vente consacrée à la capture de valeur. Dès lors, il est impératif pour les commerciaux de contribuer à la valeur de leur entreprise, tout en continuant à créer de la valeur pour leurs clients. Tel est le sujet de ce livre, dans lequel je me suis appuyé sur mon expérience personnelle du marketing et de la stratégie pour conférer de nouvelles compétences aux professionnels de la vente.

Aujourd'hui, plus qu'intéressé par la vente, j'en suis devenu un fervent avocat. J'ai écrit ce livre pour vous apporter à vous, professionnel de la vente d'aujourd'hui, une panoplie nouvelle d'outils puissants qui vous aidera à atteindre des niveaux de réussite personnelle encore plus élevés tout en assurant le succès de votre entreprise, grâce à la vente pour capturer de la valeur.

# Chapitre 1

## L'avènement de la capture de valeur

Je n'oublierai jamais ma première rencontre avec Tom Werner. Professionnel de la vente, Tom travaillait pour le fabricant d'équipements électroniques ELTRON, dont les clients étaient des entreprises de secteurs variés. Il avait auparavant été salarié d'un célèbre producteur de boissons gazeuses. À 41 ans, ce vendeur accompli auréolé d'un beau palmarès avait trouvé et servi plusieurs centaines de clients au cours de sa longue carrière dans différentes industries. Il travaillait chez son employeur actuel depuis plus de huit ans – très fidèle, il aimait son métier et ses clients. À tel point qu'il avait plusieurs fois refusé d'être promu au poste de chef de district. Il rapportait beaucoup d'argent à son entreprise, et il le savait.

Tout était parfait dans le monde de Tom. Du moins jusqu'au jour où sa direction lui fit savoir, ainsi qu'aux autres commerciaux de l'entreprise, que la « création de valeur d'entreprise » serait désormais une priorité et que le système d'intéressement des vendeurs allait être modifié en conséquence.

Tom ne connaissait rien à la finance. Il fut naturellement angoissé par cette nouvelle priorité et par les éventuels effets négatifs de ce nouveau facteur sur sa rémunération. Lui et sa femme Lola – analyste financière dans une grande banque – avaient un enfant étudiant et un autre qui le serait dans deux ans. Normalement, Tom ne manquait pas de confiance en lui. Il savait que ses résultats avaient toujours été excellents, mais serait-il capable de rester au sommet et de maintenir un revenu qui reposait en bonne partie sur un intéressement classique à la vente ? Tom ignorait ce qu'il ignorait.

Et force est de constater qu'il n'était pas seul – d'autres professionnels de la vente que j'ai rencontrés se demandaient en quoi ils seraient affectés par la conversion de leur entreprise à la création de valeur d'entreprise. Ils n'y voyaient toutefois pas tous une menace.

Margaux Morin travaillait pour le producteur de boissons gazeuses dont Tom avait été salarié. Elle vendait à des grands comptes et autres distributeurs au détail. Âgée de 32 ans et donc plus jeune que Tom, elle était titulaire d'un diplôme d'études supérieures en gestion. Elle avait choisi la vente alors que beaucoup de ses pairs aspiraient à des postes de direction. Elle *adorait* vraiment la vente car elle lui donnait l'occasion de rencontrer des clients divers dans des organisations différentes. Dans le métier depuis huit ans, elle en était à son second employeur.

Après un changement de PDG, une nouvelle stratégie fut annoncée dans l'entreprise. Ses plus hautes priorités étaient l'orientation client et la création de valeur d'entreprise. Elle consistait en une réorientation du processus de vente vers ce que le nouveau dirigeant appelait *revenue management*, impliquant une attention accrue aux questions financières. Le changement paraissait difficile et menaçant pour certains de ses collègues. Margaux, elle, s'en félicita : elle allait avoir l'occasion de relever de nouveaux défis professionnels et serait peut-être avantagée par sa formation universitaire. Son mari, Marc, un ingénieur en informatique rencontré à l'université, partageait son enthousiasme. Margaux comptait pouvoir mieux démontrer ses capacités dans ce nouveau contexte, ce qui lui apporterait une accélération bienvenue de sa carrière.

Le contraste entre le cas de Tom et celui de Margaux illustre ce que je désigne comme la troisième transformation de la vente, c'est-à-dire une transformation déclenchée par l'intérêt croissant des entreprises pour la création de valeur d'entreprise. Cette transformation est en cours, en ce moment même, dans le monde entier, et l'on commence à distinguer des gagnants et des perdants.

La fonction commerciale est en effet confrontée à des défis majeurs qui, dans beaucoup d'entreprises, ont déjà provoqué – et ce n'est pas fini – une réduction du nombre de professionnels de la vente et une valorisation du rôle de celles et ceux qui parviennent à surmonter les difficultés. Le magazine américain *Selling Power* prédisait en 2011 que le nombre de vendeurs

allait chuter et passer de 18 millions à moins de 3 millions aux États-Unis en 2020. Ce pronostic, j'en suis sûr, a fait hausser les épaules à bien des professionnels de la vente. En 2020 pourtant, selon Statista le nombre de personnes occupant un emploi de vendeur aux États-Unis était d'environ 4,2 millions<sup>1</sup>.

En fin de compte, que se passe-t-il ?

Le défi le plus évident et dont on parle le plus est l'informatisation de nombreuses tâches commerciales qui en élimine certaines et en renforce d'autres. La plupart des grandes entreprises affichent aujourd'hui une frénésie de digitalisation ou de numérisation, mais beaucoup des changements effectués n'ont pas encore eu d'effet significatif sur les organisations commerciales. D'après une étude réalisée en 2016<sup>2</sup> par le cabinet de conseil Roland Berger (en partenariat avec Google), « bien que 60 % des personnes interrogées soient conscientes de l'importance d'un canal de vente numérique pour la réussite future de leur entreprise, seules 42 % ont mis en place une stratégie visant à élargir leur présence digitale, alors que 33 % n'offrent même pas à leurs clients la possibilité de commander leurs produits en ligne. »

Il faut que cela change, et les professionnels de la vente peuvent s'attendre à ce que leur rôle familial soit bouleversé le jour où leur entreprise cherchera enfin à rattraper ses concurrents sur le front de la numérisation. Beaucoup de leurs collègues connaissent déjà cette situation inconfortable.

Mais les commerciaux ont d'autres défis à relever. La pandémie de Covid-19, qui a commencé à se répandre début 2020 et a été un choc spectaculaire pour le monde pendant plusieurs années, a suscité des modèles de travail différents pour les clients comme pour les vendeurs. Alors que rencontres en face-à-face, déjeuners au restaurant et parties de golf étaient jusqu'ici des moyens habituels pour bâtir des relations solides, elles ont fait l'objet de coupes drastiques pratiquement du jour au lendemain, laissant la place à Zoom, Teams et autres outils de réunion virtuelle. Des entreprises ont été fermées, des réseaux commerciaux démantelés, des salariés licenciés, des sources de revenus réduites ou même anéanties. Les professionnels de la vente ont dû trouver de nouvelles manières de communiquer, de bâtir des relations et de susciter la confiance de leurs clients. Certains y sont parvenus, d'autres pas.

L'objectif de ce livre est de vous donner les munitions nécessaires pour figurer non seulement parmi les survivants de cette troisième transformation de la vente, mais aussi parmi ses gagnants – en renforçant au passage votre rôle dans l'entreprise. Évidemment, une question se pose : en quoi consiste cette troisième transformation de la vente ? J'y répondrai après un bref survol de la manière dont nous en sommes arrivés là.

## La vente « push »

Quand le management est devenu une profession reconnue – avec des livres spécialisés bourrés de conseils pour les dirigeants et des écoles de gestion formant de nouvelles générations de leaders – il a été expliqué que le marketing comprenait d'une part un élément « push » (pousser), qui consistait à vendre des produits et services directement à des clients potentiels, et d'autre part un élément « pull » (tirer), qui consistait à attirer les clients potentiels vers des produits et services grâce à la communication.

Au niveau le plus élémentaire, la vente a pour mission de convaincre un prospect d'acheter un produit ou un service. Cela a toujours été vrai et le sera certainement toujours. Ce qui a sensiblement changé avec le temps est le degré de perfectionnement de la méthode utilisée pour atteindre ce but.

Au début, naturellement, la vente cherchait surtout à décrire les avantages clés du produit. En situation concurrentielle, il s'agissait de souligner ses caractéristiques propres et sa supériorité par rapport à ceux des concurrents. Si vous étiez un constructeur automobile, vous conceviez sans doute des annonces vantant la sécurité de vos modèles. Si vous étiez un loueur de copieurs professionnels, vos commerciaux soulignaient la plus grande durée de fonctionnement sans panne de vos produits – et sans les interventions et pertes de productivité qui vont avec.

On présentait souvent ces caractéristiques qualitatives et distinctives comme l'« avantage concurrentiel » du produit ou son USP, pour *unique selling proposition* (offre commerciale unique), concept inventé à l'origine par les publicitaires. L'USP était mise en avant par les commerciaux pour montrer la supériorité du produit et décrocher la vente sans compromettre

le prix. La baisse de prix était gardée en réserve comme un argument de dernier ressort pour convaincre l'acheteur hésitant.

Très efficace à l'époque, cette approche demeure pratiquée aujourd'hui, surtout dans les situations où la concurrence est limitée, ou en présence d'acheteurs naïfs ou non-professionnels. Elle considère que l'objectif de la vente est de parvenir à une transaction réussie, et que la relation avec un client donné est faite d'une suite de transactions. Cependant, le monde devenant plus concurrentiel et les acheteurs professionnels plus exigeants, les meilleures entreprises ont commencé à adopter de nouvelles approches de la vente.

## Les trois transformations de la vente

Au cours des deux dernières décennies, la vente est ainsi devenue progressivement de plus en plus professionnelle. Dans beaucoup d'entreprises, la fonction commerciale a enfin acquis le statut stratégique qu'elle mérite et qui lui avait été longtemps refusé.

L'accession de la vente au rang de fonction stratégique est une évolution formidable si l'on songe à la vision qu'en avaient les dirigeants traditionnels : le niveau le plus bas des activités commerciales ou l'élément « push » du marketing.

La vente a certes bénéficié de nombreux changements successifs au cours des dernières décennies, et dans presque toutes les entreprises que vous visiterez, on vous dira qu'elle est passée par différents stades d'évolution. Selon mon analyse, elle est parvenue à son statut stratégique actuel dans les grandes entreprises en trois phases majeures que je désigne comme les transformations de la vente – et qui ont toutes trois eu un impact significatif sur l'efficacité et le prestige de la fonction :

- **Première transformation de la vente** : meilleure efficacité de la vente à l'interface client.
- **Deuxième transformation de la vente** : meilleure efficacité de la vente via une meilleure coopération avec le marketing.
- **Troisième transformation de la vente** : meilleure efficacité de la vente par recentrage sur la création de valeur d'entreprise.

Je décrirai ces transformations plus en détail dans les deux prochains chapitres, mais voyons rapidement en quoi elles consistent et comment elles contribuent à l'efficacité de la fonction vente.

### Les trois transformations de la vente

**Première transformation de la vente.** Le durcissement des pressions concurrentielles au sein de l'économie mondiale dans les années 1980 et 1990 provoque un déplacement du pouvoir du vendeur vers l'acheteur. Il en résulte un changement majeur dans la manière dont les professionnels de la vente considèrent leur métier. Il ne leur suffit plus de « pousser » leurs produits et services vers les clients éventuels – ils doivent faire l'effort de comprendre les besoins et les idées de ceux-ci avant d'y répondre.

Parmi les types de vente les plus avancés issus de cette première transformation de la vente figurent la vente de type solution, la vente de type relationnel et la vente de type consultatif (voir chapitre 2).

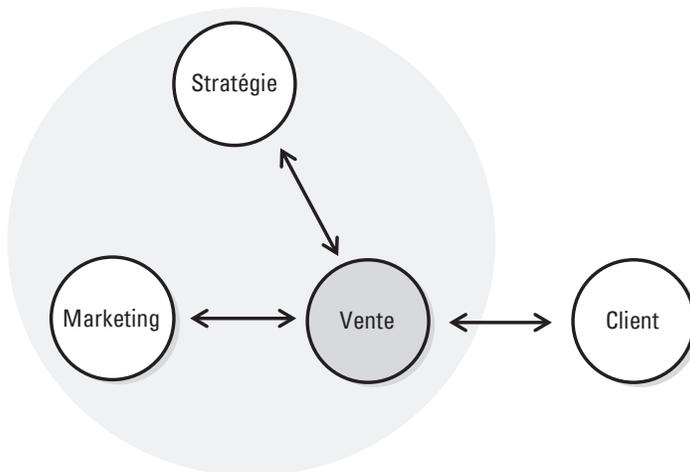
Les vendeurs qui optent pour ces nouvelles approches de la vente à l'interface vente/client en retirent de nombreux avantages, en particulier une plus grande efficacité, des relations vendeur-acheteur plus équilibrées, des transactions gagnant-gagnant plus stables, etc. De plus, la formation de nombreux vendeurs à ces techniques entraîne une plus grande professionnalisation du métier lui-même.

**Deuxième transformation de la vente.** Dirigée vers l'intérieur de l'entreprise, la deuxième transformation de la vente améliore l'interface entre direction du marketing et direction des ventes. Leur travail est complémentaire : avec des buts harmonisés et une action coordonnée, elles sont susceptibles d'améliorer considérablement les résultats opérationnels. Or, dans beaucoup d'entreprises, marketing et vente sont en conflit – leurs cultures sont différentes, leurs priorités sont différentes, leurs motivations sont différentes et leur collaboration est déficiente.

Quand la vente et le marketing réussissent la deuxième transformation de la vente, leurs buts sont harmonisés et leurs résultats progressent. Les professionnels de la vente apprennent à gérer l'interface avec le marketing à leur avantage et à l'avantage de l'entreprise dans son ensemble.

**Troisième transformation de la vente.** Alors que la première et la deuxième transformation de la vente s'attachent toutes deux à la création de valeur pour le client – la valeur d'un produit ou service telle que perçue par le client – la troisième transformation de la vente résulte de nouvelles stratégies opérationnelles centrées sur la création de valeur d'entreprise. Cette création de valeur réside clairement au cœur de toute organisation en bonne santé. Elle protège les emplois, rend possibles les investissements – aussi bien dans le marketing et l'innovation que dans la production et le commercial – et finance une croissance rentable.

La première transformation de la vente a renforcé la relation avec les clients, la deuxième a renforcé la relation avec le marketing. La troisième apporte une nouvelle relation et une nouvelle harmonisation du commercial avec la stratégie. Elle confère à la vente une responsabilité accrue en tant que contributrice à la valeur d'entreprise. Elle installe aussi la vente dans une position centrale unique entre les clients, le marketing et la stratégie, tout en valorisant le rôle de la fonction commerciale.



**Figure 1.1 :** Le rôle central de la vente dans la création de valeur d'entreprise

Cette nouvelle priorité stratégique qu'est la création de valeur d'entreprise implique que la vente cherche davantage à « capturer » une plus grande partie de la valeur créée pour le client. Cela suppose de former les commerciaux à la « capture de valeur » : c'est l'essence de la troisième transformation de la vente et le sujet de ce livre.

Évidemment, la capture de valeur ne remplace pas la création de valeur pour le client. Dans la première phase de la vente, les commerciaux doivent démontrer à leurs clients et leurs prospects la valeur de leur offre, tout en suscitant leur intérêt. Cette vente orientée valeur pour le client sera toujours cruciale. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, la première transformation de la vente puis la deuxième ont rendu cette première phase de vente plus efficace en s'attachant à la création d'une valeur perçue par le client. Dans la deuxième phase de la vente, les commerciaux doivent parvenir à un accord sur les termes de l'offre avec des interlocuteurs qui sont très souvent des acheteurs professionnels bien formés aux techniques de négociation. Là, il s'agit de capture de valeur : les professionnels de la vente ont pour mission d'engendrer une valeur d'entreprise pour leur firme.

Le terme capture de valeur vous paraît-il trop agressif ? Préfereriez-vous que vos clients ne sachent pas que votre rôle est de capturer de la valeur ?

Il est normal que vous vous posiez ces questions. Un professionnel de la vente doit bâtir et maintenir une relation forte et durable avec ses clients, ce qui suppose une certaine délicatesse. Sa mission principale, positive et visible dans cette relation est la création de valeur pour le client.

La réalité, vue de l'autre côté de la barrière, est que les acheteurs professionnels sont formés à des techniques de négociation destinées à capturer une plus grande part de la valeur créée par leurs fournisseurs. Fournisseurs et professionnels de la vente mettent en avant la création de valeur pour le client depuis si longtemps qu'ils ont tardé à renforcer leur aptitude à capturer de la valeur – donc à monétiser cette valeur et à faire prospérer leur entreprise grâce à elle – face à des tactiques d'achat plus musclées. Il est donc temps pour les commerciaux de devenir plus qualifiés dans la capture de valeur.

Évidemment, il n'est pas question pour autant de brandir la capture de valeur comme votre étendard chaque fois que vous rencontrez des clients ! La création de valeur pour le client doit rester l'objectif de la première