LIVRE BLANC · OCTOBRE 2026

Vendre la valeur, pas le prix.

Sortir de la remise systématique : faire découvrir les enjeux, co-construire sa proposition de valeur et l'incarner à chaque rendez-vous.

Élargir les Horizons, Transformer le Futur



« On perd parce qu'on est trop cher. » C'est la phrase que nous entendons le plus souvent dans les directions commerciales. Les produits se ressemblent, les acheteurs sont plus financiers. **Le réflexe est de baisser le prix ; le vrai sujet est souvent que la valeur n'a pas été vendue.**

Ce livre blanc propose une méthode éprouvée auprès de forces de vente B2B : partir des enjeux du client, co-construire la proposition de valeur, la défendre jusqu'à la négociation.

> **Le prix, c'est ce que vous payez. La valeur, c'est ce que vous obtenez.**
>
> *Warren Buffett, lettre aux actionnaires de Berkshire Hathaway, 2008*

Ce qui se joue pour l'entreprise

La marge
Chaque remise sans contrepartie se paie au compte de résultat.

Le taux de transformation
Moins de devis « pour voir », plus d'affaires gagnées.

La différenciation
Un discours que le client ne confond plus avec celui du concurrent.

La relation
Passer du statut de fournisseur à celui de partenaire, consulté plus tôt.

+ de 100	80 %	+ de 600	9,1/10
entreprises accompagnées	d'ETI et de grands groupes	managers et commerciaux formés chaque année	de satisfaction*

** Évaluations à chaud 2025-2026. Chiffres issus de l'expérience cumulée des associés de WCI.*

Pourquoi la valeur se dilue en rendez-vous

Le problème est rarement l'offre : c'est la façon dont elle est découverte, présentée et défendue.

Les 4 réflexes qui font perdre de la valeur

Présenter le catalogue

Le commercial parle de l'entreprise et du produit, pas de ce que ça change pour le client.

→ **Partir de la situation du client, pas de la plaquette.**

Argumenter trop tôt

« J'ai fait le plat et le dessert dès le premier rendez-vous ; il m'a dit d'envoyer la proposition. »

→ **Découvrir d'abord, argumenter ensuite.**

Lâcher une remise à la première objection

L'objection prix est traitée comme un verdict, alors qu'elle signale souvent une valeur mal perçue.

→ **Revenir à l'enjeu avant de parler de prix.**

Un discours par commercial

Chacun vend à sa façon ; l'argumentaire marketing existe mais ne sert pas en rendez-vous.

→ **Un langage commun, construit avec les vendeurs.**

17 %

seulement du temps d'un parcours d'achat B2B est consacré à rencontrer des fournisseurs, tous concurrents confondus.

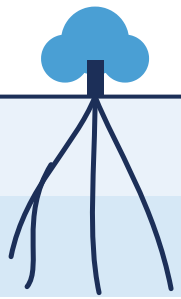
Gartner, The B2B Buying Journey, 2019

Chaque rendez-vous doit créer de la valeur

L'acheteur s'informe seul, compare en ligne et ne reçoit le commercial que lorsqu'il en attend quelque chose de plus. Réciter l'offre ne suffit plus : **le commercial doit apporter un regard, faire émerger un enjeu que le client n'avait pas formulé**, et relier son offre à ce qui compte vraiment pour lui.

C'est tout l'objet de la découverte, compétence n°1 de la vente de valeur : **« faire dire plutôt que dire »**.

Descendre de la demande à l'enjeu



DEMANDE	Ce que le client dit	*« Envoyez-moi un devis de chauffage. »* → **On discute prix**
BESOIN	Ce qu'il cherche à obtenir	*« Réduire nos coûts énergétiques. »* → **On propose des alternatives**
ENJEU	Ce qui se joue pour lui	*« Ne plus perdre d'appels d'offres. »* → **On devient partenaire**

La question qui fait descendre : « Que se passe-t-il si on ne fait rien ? »

LE PIÈGE DE L'EXPERT

« Nos commerciaux connaissent les enjeux de leurs clients… **donc ils ne les revalident pas.** » Un écart n'existe pas tant que le client ne l'a pas formulé lui-même.

L'EXERCICE QUI OUVRE NOS ATELIERS

« Dessinez-moi un arbre » : rares sont ceux qui dessinent les racines. **Les besoins et les enjeux sont invisibles** : il faut creuser par la question.

De la vente produit à la vente de valeur

Une proposition de valeur co-construite avec les commerciaux, déclinée jusqu'au discours et au process de vente.

Quatre façons de vendre

Produit
Je présente
Caractéristiques, prix, disponibilité.

Solution
Je réponds
Un besoin exprimé, une réponse adaptée.

Valeur
Je démontre
Un enjeu découvert, un bénéfice chiffré, un ROI.

Insight
J'éclaire
Une perspective nouvelle qui fait évoluer les critères d'achat du client.

La proposition de valeur en 4 lettres : BACC

B
Besoins
Les enjeux du client, dans ses mots.

« Que se passe-t-il pour vous si rien ne change ? »

A
Avantages
Ce que l'offre change, relié au besoin et aux motivations d'achat.

« Concrètement, vous gagnez… »

C
Caractéristiques
Les preuves : ce qui rend l'avantage crédible.

« C'est possible parce que… »

C
Concurrence
Où l'offre est meilleure, et où elle ne l'est pas.

« Face aux alternatives… »

L'atelier de co-construction en 6 étapes

1 — Vision
Histoire, mission, offre : la phrase qui résume.

2 — Marchés
Défis et « points durs » des secteurs clients.

3 — Personas
Acheteur, utilisateur, décideur : enjeux et critères.

4 — BACC
La proposition de valeur par persona.

5 — Questions
Tunnel de découverte et objections attendues.

6 — Process
Du ciblage au R3 : qui dit quoi, quand.

Découvrir · FOCA

Faits, Opinion, Changement, Action
Une séquence de questions qui fait exprimer la situation, le ressenti, l'idéal puis la prochaine étape, avant toute argumentation.

Défendre le prix

Revenir à l'enjeu, puis négocier
Face à « c'est trop cher » : reformuler, rappeler l'enjeu validé, chiffrer le coût de l'inaction, et ne concéder qu'en échange d'une contrepartie.

« Co-construire, c'est déjà embarquer. »
Une proposition de valeur écrite par les commerciaux est une proposition de valeur utilisée en rendez-vous.

Enjeu → Valeur → Engagement

La valeur, quand elle est vendue, se voit

Santé, industrie, distribution : quatre forces de vente B2B accompagnées.

Filiale France d'un groupe international d'imagerie médicale

Grand groupe · équipes de vente IRM et scanner

L'ENJEU

Peu d'appels d'offres chaque année : passer de « vendeurs de prix » à « vendeurs de valeur ».

LA DÉMARCHE

Témoignages clients joués en atelier, puis proposition de valeur formalisée en BACC par chaque équipe et testée par l'autre.

1
proposition de valeur partagée

2
équipes, un même langage

Laboratoire international d'analyses agroalimentaires

Grand groupe · force de vente France

L'ENJEU

Des offres poussées sans besoins ni enjeux clients réellement détectés.

LA DÉMARCHE

Une première année centrée sur la découverte, une seconde sur la proposition de valeur et sa présentation.

2 ans
découverte, puis proposition

+5 à 10 %
d'EBITDA visés en 3 ans

Fabricant international d'équipements de laboratoire

Grand groupe · divisions laboratoires et industrie

L'ENJEU

Défendre la valeur d'équipements techniques face à des acheteurs de plus en plus exigeants.

LA DÉMARCHE

Modélisation et déploiement du value selling, puis extension à d'autres divisions et à l'international.

+30 %
de commandes (laboratoires)

+35 %
de commandes (industrie)

Négoce B2B en sanitaire-chauffage, filiale d'un grand groupe

Grand groupe · réseau de commerciaux itinérants

L'ENJEU

Relancer les ventes dans un marché orienté à la baisse.

LA DÉMARCHE

Une campagne commerciale de 3 mois couplant entraînement, objectifs business et coaching des managers.

+27 %
de ventes

−5 %
pour le marché national

Avant votre prochain comité commercial : 6 questions

1. Vos commerciaux savent-ils dire, en **une phrase**, ce que vous changez pour le client ?
2. Quelle part de vos rendez-vous fait émerger un **enjeu**, et pas seulement une demande ?
3. Votre proposition de valeur est-elle déclinée **par persona** : acheteur, utilisateur, décideur ?
4. Que répondent-ils, concrètement, à **« c'est trop cher »** ?
5. Combien de devis partent **sans enjeu validé** par le client ?
6. Vos managers **entraînent-ils** la découverte, ou contrôlent-ils les chiffres ?

Vous n'êtes pas trop cher. Vous ne vendez pas encore la valeur.

Atelier de co-construction de votre proposition de valeur, formation à la découverte, campagne commerciale de 90 jours : parlons de votre contexte.

ÉCHANGEONS SUR VOTRE PROJET

Bruno Raguet
Directeur Associé
Wider Consulting International

06 12 90 45 66

Pour aller plus loin : N. Rackham, SPIN Selling, 1988 · M. Dixon & B. Adamson, The Challenger Sale, 2011 · A. Osterwalder et al., Value Proposition Design, 2014 · Gartner, The B2B Buying Journey, 2019 · W. Buffett, Berkshire Hathaway Shareholder Letter, 2008.