

La question de Foch : la vente consultative B2B avant le pitch

Foch ouvrait toute étude de situation par « De quoi s'agit-il ? » : le diagnostic d'abord, l'offre ensuite. La séquence que vos équipes sautent.

Nommez le problème avant l'offre : la question de Foch rend sa place au diagnostic B2B

■ MESSAGE CLÉ

Le pitch générique a perdu son droit d'entrée : 67 % des acheteurs préfèrent se passer du commercial. La valeur du vendeur se loge dans l'aide à formuler et quantifier le problème du client, comme Foch : une question avant la manœuvre.

- 1 « De quoi s'agit-il ? » : nommer le problème avant la manœuvre ; en vente consultative, le diagnostic d'abord, l'offre ensuite.
- 2 Forrester (déc. 2024) : 86 % des achats B2B s'enlisent, 81 % des acheteurs sont insatisfaits du fournisseur retenu, 13 décideurs par achat.
- 3 Gartner (mars 2026) : 67 % des acheteurs préfèrent une expérience sans commercial : le pitch générique a perdu son droit d'entrée.
- 4 Trois manœuvres : question d'ouverture imposée, CRM qui stocke le problème, revue d'appels fondée sur les enregistrements.

Le réflexe du pitch coûte aux trois leviers : croissance enlisée, risque de fuite, cycles gaspillés

CROISSANCE

Confiance = affaires de qualité

L'acheteur qui aborde la décision en confiance a deux fois plus de chances de déclarer une affaire de qualité (Gartner, 2026).

IMPACT *×2 d'affaires de qualité*

RISQUES

Évitement de l'enlèvement

Sans diagnostic, l'offre vise un problème jamais énoncé : 86 % d'achats s'enlisent, 65 % d'acheteurs prêts à fuir.

IMPACT *86 % d'achats à risque*

COÛTS

Question gratuite, cycles gagnés

La question de Foch ne coûte rien : elle remplace démos prématurées et rendez-vous stériles par une qualification précoce.

IMPACT *Gaspiillage commercial réduit*

Le pitch part avant la reconnaissance : l'offre précède le diagnostic et l'acheteur referme la porte

Un argumentaire calibré pour un interlocuteur unique arrive désarmé devant un comité de treize, face à un acheteur qui préfère s'informer seul.

86 %

des achats B2B s'enlisent en route, 81 % d'acheteurs insatisfaits (Forrester, déc. 2024)

67 %

des acheteurs B2B préfèrent une expérience sans commercial (Gartner, mars 2026)

99 %

des achats B2B déclenchés par un changement interne chez l'acheteur (Gartner, 2022)

Sources : Forrester, déc. 2024 ; Gartner, mars 2026 ; Gartner, *The B2B Buying Journey*, 2022.

Doullens 1918 : Foch impose la question avant la manœuvre, vos rendez-vous de découverte font de même

■ LE PRÉCÉDENT : FOCH À DOULLENS, 26 MARS 1918

- 21 mars 1918 : l'offensive allemande Michael enfonce le front britannique, menace de séparer les Alliés.
- À Doullens, chacun arrive avec sa solution ; Foch impose le seul vrai problème : la jonction à Amiens.
- Problème énoncé, décision le jour même : Foch coordonne les Alliés, puis en prend la direction.

=

■ LA TRANSPOSITION COMMERCIALE

- En business, c'est la découverte qui qualifie objectifs et problèmes avant toute présentation.
- Tant que le problème n'est pas nommé, démo et pitch produisent de l'agrément et zéro engagement.
- Foch répétait qu'aucun principe ne dispense de regarder le terrain : votre catalogue produit non plus.

Trois manœuvres pour installer la vente consultative : reconnaissance, carte d'état-major, débriefing sonore

01

La reconnaissance obligatoire

La Manœuvre

Interdire la démo au premier rendez-vous et imposer la question : « Qu'est-ce qui a changé chez vous pour que ce sujet arrive maintenant ? »

Outils Grille MEDDIC pour qualifier

02

Le CRM comme carte d'état-major

La Manœuvre

Créer un champ obligatoire « problème client », en langage client ; une opportunité sans problème formulé n'entre pas au pipeline.

Outils Salesforce, HubSpot, 6sense

03

Le débriefing sonore

La Manœuvre

Ouvrir chaque revue hebdo par cinq minutes d'un vrai rendez-vous : ratio de parole, questions posées avant la première mention du produit.

Outils Gong, conversation intelligence

Un trimestre pour inverser la séquence : la question d'ouverture d'abord, l'offre ensuite, partout

0-30 JOURS

- Imposer la question d'ouverture unique à toute l'équipe
- Interdire la démonstration au premier rendez-vous

Pilote Dir. commercial

KPI % de RDV sans démo

30-60 JOURS

- Créer le champ « problème client » obligatoire au CRM
- Écarter du pipeline les affaires sans problème formulé

Pilote RevOps / Sales ops

KPI % d'opportunités qualifiées

60-90 JOURS

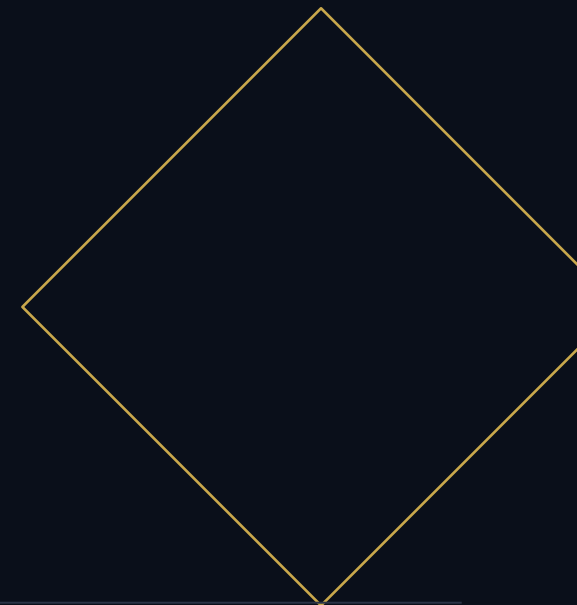
- Ouvrir les revues hebdo par l'écoute d'enregistrements
- Objectiver questions avant mention produit sur un mois

Pilote Sales manager

KPI Score d'écoute en hausse

« La prochaine fois qu'un commercial ouvrira son support à la troisième minute d'un rendez-vous, posez-vous la seule question qui compte : de quoi s'agit-il, au juste ? »

À ENGAGER — *Avant chaque premier rendez-vous : interdisez la démo et préparez la question qui nomme le problème du client.*



Une réflexion adossée aux références stratégiques, business et historiques

■ RÉFÉRENCES STRATÉGIQUES

- Foch, Des principes de la guerre (1903)
- Foch, Mémoires pour servir à l'histoire de la guerre 1914-1918 (1931)

■ ÉTUDES BUSINESS

- Forrester, The State of Business Buying (déc. 2024)
- Gartner, enquête acheteurs B2B 2025-2026 (mars 2026)
- McKinsey, B2B Pulse, 3 800 décideurs (sept. 2024)

■ SOURCES HISTORIQUES

- Conférence de Doullens, 26 mars 1918
- Offensive Michael, 21 mars 1918
- Verdy du Vernois, méthode des cas à l'École de guerre