NOTE STRATÉGIQUE · CARL VON CLAUSEWITZ

Clausewitz : la vente B2B relève de la guerre réelle, pas de la guerre absolue

D'Iéna aux cycles d'achat décidés avant le premier contact : la trinité, le centre de gravité et le point culminant transposés à la vente.

Carl Von Clausewitz · Novembre 2026 · Lecture 26 min · strategiecommerciale.eu/clausewitz-strategie-commerciale

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

La vente B2B relève de la guerre réelle : trois forces freinent la pente, un point d'effort décide

MESSAGE CLÉ

Les méthodes commerciales raisonnent comme si l'acheteur disposait d'une information parfaite et de critères objectifs. Clausewitz nomme l'écart entre le plan et ce qui arrive : trinité qui freine, centre de gravité, point culminant.

1. La guerre a une pente, la guerre absolue, construite comme concept limite. L'appel d'offres en est l'équivalent commercial exact.

2. Trois forces retiennent cette pente : passions, hasard, finalité politique. La trinité se lit comme une tension, pas comme un tableau.

3. Une entreprise gère trois centres de gravité : celui du concurrent, celui de l'acheteur et le sien, qu'il faut protéger.

4. Une offensive s'épuise en avançant : le point culminant est le concept le plus utile et le plus absent des méthodes de vente.

POURQUOI C'EST UN ENJEU DE DIRECTION

Nommer où porter l'effort agit sur les trois leviers de la direction générale

CROISSANCE

Concentrer l'effort au bon point

Nommer le centre de gravité du concurrent, de l'acheteur et le sien avant la campagne : l'effort cesse d'être dispersé.

IMPACT *77 % achètent chez leur favori initial*

RISQUES

Arrêter avant le point culminant

Une remise qui monte pendant qu'un taux de victoire stagne signe une conquête payée avec la marge de la base installée.

IMPACT *44 % d'affaires glissées en 2023*

COÛTS

Réviser la doctrine à temps

La grille taillée pour des cycles de neuf à douze mois rallonge les affaires du mid-market et élimine de bons prospects.

IMPACT *Rotation des commerciaux 22 % à 36 %*

L'acheteur a choisi avant le premier contact, et la doctrine maison ne couvre plus le terrain

L'appel d'offres suppose information parfaite, critères objectifs et acteurs rationnels : il rend la décision auditable, il ne la décrit pas.

94 %

des groupes d'achat classent leurs favoris avant le premier contact (6sense, 2025).

77 %

achètent finalement chez le fournisseur qu'ils avaient retenu d'entrée (6sense, 2025).

44 %

des affaires glissées en 2023 ; win rate en baisse de 67 % après huit semaines (Ebsta).

Sources : 6sense, 2025 Buyer Experience Report, 4 000 acheteurs (12/11/2025) ; Ebsta et Pavilion, B2B Sales Benchmarks 2024, 4,2 M d'opportunités et 530 entreprises.

Comme la Prusse de 1806, une équipe applique un règlement écrit pour une guerre qu'elle ne mène plus

LE PRÉCÉDENT : IÉNA ET AUERSTEDT, 14 OCTOBRE 1806

- Elle combat avec les règlements de l'époque de Frédéric, contre un adversaire qui les a rendus caduques.
- Un lieutenant de vingt-six ans, Clausewitz, participe à la déroute et reste prisonnier à Prenzlau.
- Il en tire vingt-cinq ans de travail sur une seule question : pourquoi le plan le mieux préparé échoue-t-il ?

=

LA TRANSPOSITION COMMERCIALE

- La grille taillée pour des cycles de neuf à douze mois s'applique à des affaires de six semaines.
- Elle impose un cycle long et élimine les bons prospects parce qu'ils ne remplissent pas les cases prévues.
- Copier une doctrine qui a réussi ailleurs, c'est appliquer un règlement écrit pour une autre guerre.

Trois manœuvres pour nommer le point d'effort et borner l'offensive commerciale

01

Nommer les trois centres de gravité

La Manœuvre
Neuf questions en revue de compte, trois par centre : concurrent, acheteur, vous. Si frapper le point ne fait rien basculer, ce n'était pas le centre.

Outils Grille des 3 centres · CRM · MEDDPICC

02

Fixer le prix et la date d'arrêt

La Manœuvre
Décider à l'avance la remise au-delà de laquelle l'affaire ne vaut plus la peine, et la date où la conquête du segment s'arrête.

Outils Pilotage marge · win rate · cohortes

03

Désigner qui révise la doctrine

La Manœuvre
L'enablement siège là où la doctrine se décide, pas en aval : une équipe qui reçoit une doctrine figée ne peut que l'habiller.

Outils Enablement · playbooks · revue trimestrielle

FEUILLE DE ROUTE

Une trajectoire 30-60-90 pour nommer le point d'effort et borner l'offensive

0-30 JOURS

- Nommer les trois centres de gravité en revue de compte
- Fixer remise plafond et date d'arrêt par segment

Pilote Direction commerciale

KPI 3 centres nommés par compte

30-60 JOURS

- Suivre remise moyenne et taux de victoire ensemble
- Entraîner les managers au coup d'œil, pas à la grille

Pilote RevOps

KPI Écart remise / win rate

60-90 JOURS

- Donner un titulaire et une échéance à la révision
- Réécrire la qualification pour le mid-market

Pilote Enablement

KPI Doctrine datée et révisée

« Clausewitz explique mieux les échecs qu'il ne prédit les succès. Chez vous, à qui incombe la doctrine, et depuis quand le texte n'a-t-il pas été rouvert ? »

À ENGAGER — *Nommez ce que vous protégez avant d'ouvrir un front, fixez votre point culminant, donnez un titulaire à la révision.*



SOURCES & RÉFÉRENCES

Une réflexion adossée aux références stratégiques, business et historiques

RÉFÉRENCES STRATÉGIQUES

— CLAUSEWITZ, De la guerre (trad. Naville, Minuit 1955)
— ECHEVARRIA, Clausewitz's Center of Gravity (2002)
— SVECHINE, Strategy (1992) ; LUTTWAK, Strategy (2001)

ÉTUDES BUSINESS

— 6SENSE, 2025 Buyer Experience Report (12/11/2025)
— EBSTA et PAVILION, B2B Sales Benchmarks 2024
— VON GHYCZY et al., Clausewitz on Strategy (2001)

SOURCES HISTORIQUES

— HOWARD, Clausewitz (Oxford University Press, 1983)
— Iéna et Auerstedt, 14/10/1806 ; Russie, 1812