NOTE STRATÉGIQUE · MANAGEMENT COMMERCIAL

Cadorna : virer un incompétent prend vingt-neuf mois

Onze offensives, 728 754 pertes, un communiqué qui accuse la troupe : ce que coûte un commercial remplacé sans que le plan soit rouvert.

Management commercial · Novembre 2026 · Lecture 20 min · strategiecommerciale.eu/virer-incompetent-management-commercial

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Le plan est le premier suspect, et l'ordre d'instruction décide de ce qu'on trouve

MESSAGE CLÉ

Un dispositif produit un résultat, et le chef cherche la cause dans les hommes qu'il y a mis. Vingt-neuf mois et Caporetto ont été nécessaires pour remplacer Cadorna ; Diaz gagne en un an. La revue de plan précède la revue de people.

1. Cadorna : onze offensives sur l'Isonzo, 728 754 pertes pour cinq à vingt-cinq kilomètres gagnés.
2. À Caporetto, son communiqué accuse la troupe : la décimation remplace le diagnostic.
3. Remplacer un commercial sans rouvrir le plan teste trois fois la même hypothèse.
4. Diaz gagne en 362 jours avec la même armée, en changeant le système de commandement.

POURQUOI C'EST UN ENJEU DE DIRECTION

Instruire le plan avant l'homme engage les trois leviers de la direction

CROISSANCE

Rouvrir le plan, pas le recrutement

Un plan testé sur un segment et un trimestre rend l'apprentissage commercial mesurable, là où un recrutement coûte six mois.

IMPACT *Gain payé en trimestres, pas en années*

RISQUES

Écarter le plan avant l'homme

Sans instruction du dispositif, le remplaçant hérite du même territoire, du même prix et du même discours : l'échec est reconduit.

IMPACT *Trois remplacements = zéro hypothèse testée*

COÛTS

Le poste perdu par mauvais chef

Un mauvais chef coûte un poste entier : passer du décile inférieur au supérieur vaut un collègue de plus sur neuf.

IMPACT *25 % de turnover commercial par an*

Les comités de revenus mesurent l'exécutant, jamais le plan qui le fait échouer

Activité, pipeline, taux de conversion : trois indicateurs à froid. Ni le segment, ni le prix, ni la promesse, ni la qualité des leads ne s'y lisent.

20 %

des salariés se déclarent réellement impliqués, plus bas niveau depuis 2020 (Gallup 2026).

25 %

de turnover annuel des forces de vente, trois vendeurs sur dix croient au quota.

94 %

des problèmes appartiennent au système, donc à la direction, 6 % aux individus (Deming).

Sources : Gallup, State of the Global Workplace 2026 (données 2025) ; Salesforce, State of Sales, 5e édition, 7 700 vendeurs, 38 pays ; W. E. Deming, Out of the Crisis.

Onze offensives et 750 exécutions : la sanction tenait lieu de diagnostic

LE PRÉCÉDENT : L'ISONZO ET CAPORETTO, 1915-1917

- 618 mitrailleuses en mai 1915, la moitié du prévu : Cadorna attaque de front avec l'arme qui lui manque.
- Le 28 octobre 1917, son communiqué impute Caporetto à « la faible résistance de la 2e armée ».
- 750 fusillés, dont 391 pour désertion : la décimation fabrique un exemple, sans chercher le responsable.

=

LA TRANSPOSITION COMMERCIALE

- Le plan attaque le segment où le concurrent est le plus retranché, avec une équipe sans preuve ni référence.
- Le classement forcé joue le rôle du tirage au sort : il améliore la moyenne, pas la cause de l'échec.
- Le plan porte la signature de son auteur : blâmer le dispositif, c'est blâmer ses propres décisions.

Trois manœuvres avant de remplacer un commercial

01

La revue de plan avant la revue de people

La Manœuvre
Territoire, offre et prix, processus d'achat, leads, manager, puis commercial : six lignes dans un ordre fixe, la dernière documentée avant ouverture.

Outils Grille de revue trimestrielle, seuils écrits

02

Séparer l'échelle du métier et celle du commandement

La Manœuvre
Nommer sur un commandement observé : six mois d'intérim sur quatre personnes, jugés sur l'atteinte collective et le turnover.

Outils Intérim 6 mois, statut compte clé, Gartner 2025

03

Le test croisé, seul dispositif causal

La Manœuvre
Le même commercial sur deux territoires, ou le même territoire avec deux commerciaux, sur deux trimestres : l'écart de quota tranche.

Outils Salesforce, HubSpot, Gong, MEDDPICC

FEUILLE DE ROUTE

Une trajectoire de quatre-vingt-dix jours pour instruire le plan

0-30 JOURS

- Écrire les six lignes de la revue de plan et leurs seuils
- Instrumenter les cinq signaux dans le CRM

Pilote Directeur commercial

KPI 5 signaux documentés

30-60 JOURS

- Tenir la revue de plan avant toute décision de people
- Ouvrir un intérim de six mois pour chaque promotion

Pilote CRO et DRH

KPI Décisions tracées par signal

60-90 JOURS

- Lancer le test croisé sur un territoire
- Mesurer l'écart de quota entre deux titulaires

Pilote RevOps

KPI Écart en points de quota

LE MOT DE LA FIN

« Un dossier qu'on ouvre avant le trimestre engage son auteur, un dossier qu'on ouvre après ne juge que ses subordonnés. »

À ENGAGER — *Avant le prochain remplacement, produisez vos propres chiffres : le segment, le prix, la promesse, le discours, les leads.*

SOURCES & RÉFÉRENCES

Une réflexion adossée aux références stratégiques, business et historiques

RÉFÉRENCES STRATÉGIQUES

— Benson, Li, Shue, Promotions and the Peter Principle, QJE 2019
— Lazear, Shaw, Stanton, The Value of Bosses, JOLE 2015
— Kruger et Dunning, Unskilled and Unaware of It, 1999

ÉTUDES BUSINESS

— Gallup, State of the Global Workplace 2026
— Salesforce, State of Sales, 5e édition, 2022
— Gartner, Redesign the Sales Manager Role, 2025

SOURCES HISTORIQUES

— Salvador, Isonzo, Battles of, 1914-1918-online
— Guerrini et Pluviano, Discipline and Military Justice, 2014
— Cadorna, communiqué du 28 octobre 1917