NOTE STRATÉGIQUE · RENSEIGNEMENT CONCURRENTIEL

Sun Tzu, chapitre 3 : mesurez la veille avant l'issue, pas au win rate

La maxime que tout le monde cite a trois branches. La deuxième promet une victoire pour une défaite, et c'est exactement le win rate d'une cellule.

Renseignement concurrentiel · Novembre 2026 · Lecture 18 min · strategiecommerciale.eu/veille-concurrentielle-mesure-agents-ia

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Jugée sur le win rate, une cellule de veille mesure la moitié de l'équation

MESSAGE CLÉ

Le win rate agrège cinq sources de variation qui n'ont rien à voir avec le renseignement. Mesurée en amont de la décision, sur cinq étages, la cellule démontre sa contribution en quatre semaines.

1. Sun Tzu, chapitre 3 : connaître l'autre et soi donne la certitude, se connaître seul donne une chance sur deux.
2. Le win rate est la branche du milieu : il mesure une probabilité, pas la contribution du renseignement.
3. Cinq étages à instrumenter : couverture, détection, qualification, décision, issue.
4. Un test de retrait de quatre semaines prouve plus que trois ans de reporting sur le win rate.

POURQUOI C'EST UN ENJEU DE DIRECTION

Instrumenter l'autre côté de l'équation engage les trois leviers de la direction

CROISSANCE

Voir le mouvement avant l'offre

Un signal horodaté en moins de 24 heures déplace une proposition avant que le concurrent n'entre dans l'affaire.

IMPACT *Délai de détection sous 24 h*

RISQUES

La surprise, pas le win rate

La part des affaires perdues où le mouvement décisif a été découvert trop tard rend la discussion technique, pas politique.

IMPACT *Sous 30 %, et en baisse*

COÛTS

Le bruit est le coût caché

Trente alertes par semaine dont vingt-cinq inutiles déplacent la charge vers le tri : qualifiez avant d'augmenter le volume.

IMPACT *Taux de bruit sous 20 %*

La cellule est jugée sur un indicateur qu'elle ne contrôle pas, et le cercle se referme

L'indicateur ne prouve rien, donc le budget ne bouge pas, donc la couverture reste partielle, donc l'indicateur ne bougera pas.

37 %

de win rate face au concurrent, contre 34 % au trimestre précédent : budget inchangé.

5

sources de variation diluent ce chiffre : taille, origine, prix, rotation, périmètre.

4 sem.

de retrait du brief produisent une preuve plus solide que trois ans de reporting.

Sources : cas composite de l'article (éditeur SaaS de 150 personnes) ; Klue, guide de reporting veille concurrentielle, consulté le 7 novembre 2026, qui reconnaît que le win rate n'est « pas une science exacte ».

La branche du milieu promet une victoire pour une défaite : c'est le win rate

LE PRÉCÉDENT : L'ART DE LA GUERRE, CHAPITRE 3

- 知彼知己，百戰不殆 : le passage est cité partout, et sa deuxième branche est toujours coupée.
- Ne connaître que soi donne 一勝一負 : une victoire pour une défaite, un pronostic et non une formule.
- 殆 veut dire péril, pas défaite : Sun Tzu promet de ne pas être détruit, pas de gagner cent fois.

=

LA TRANSPOSITION COMMERCIALE

- Connais-toi, c'est le pipeline, les prix, les taux de conversion : le win rate résume déjà tout cela.
- Ne connais pas l'autre, c'est sa feuille de route, ses prix, ses recrutements : rien ne les capte.
- Une cellule jugée au win rate applique la branche du milieu et espère un résultat de la première.

Mesurer le renseignement, pas l'issue : la chaîne des cinq étages

01

Six indicateurs, six seuils de départ

La Manœuvre
Couverture 90 %, détection sous 24 h, bruit sous 20 %, surprise sous 30 %, usage 60 %, décision instruite 40 %.

Outils Registre de sources, journal des alertes, CRM

02

La revue de perte en cinq questions

La Manœuvre
Par affaire perdue, dont la dernière : quelle information, eue deux semaines plus tôt, aurait changé la proposition ?

Outils Revue de perte, motif de perte CRM, comité

03

Le test de retrait de quatre semaines

La Manœuvre
Semaine 0 en mesures de référence, puis arrêt du brief à périmètre gelé : si le taux de surprise se dégrade, la preuve est faite.

Outils Quasi-expérience, notes de veille existantes

FEUILLE DE ROUTE

Une trajectoire de quatre-vingt-dix jours pour passer de l'issue à la contribution

0-30 JOURS

- Reconstituer le taux de surprise sur dix affaires perdues
- Constituer le registre de sources et la grille de qualification

Pilote Responsable veille

KPI Taux de surprise de référence

30-60 JOURS

- Diffuser un brief quotidien d'une page, grille appliquée
- Descendre le bruit sous 20 % avant d'augmenter le volume

Pilote Cellule veille et RevOps

KPI Bruit sous 20 %

60-90 JOURS

- Calculer les six indicateurs et segmenter le win rate
- Fixer la date du test de retrait et son périmètre gelé

Pilote CRO

KPI Date du test fixée en comité

LE MOT DE LA FIN

« La veille ne promet pas de gagner chaque affaire. Elle promet qu'aucune affaire ne sera perdue par ignorance. »

À ENGAGER — *Avant le prochain comité, calculez le taux de surprise sur dix affaires perdues, seule mesure tournée vers le concurrent.*



SOURCES & RÉFÉRENCES

Une réflexion adossée aux références stratégiques, business et historiques

RÉFÉRENCES STRATÉGIQUES

- Sun Tzu, L'Art de la guerre, chapitre 3
- Lionel Giles, traduction anglaise, 1910
- Édition présentée par James Clavell, 1983

ÉTUDES BUSINESS

- Klue, guide de reporting du programme concurrentiel
- Klue, consulté le 7 novembre 2026
- Grille et protocole construits pour l'article

SOURCES HISTORIQUES

- Chapitre 3 : 知彼知己，百戰不殆
- Chapitre 13 : les espions, la connaissance anticipée
- 殆 : péril, danger, non défaite