

L'Art de la Guerre Agentique

Sun Tzu, Clausewitz, Luttwak, Liddell Hart, Moltke face aux agents IA

POURQUOI CET EBOOK

Cet ebook applique la grille de Sun Tzu à la question la plus pressante de la décennie : que devient la stratégie commerciale quand des agents d'intelligence artificielle collectent, synthétisent et exécutent à la place des équipes ? Cinq facteurs, cinq parties, quatre contrepoints doctrinaux (Clausewitz, Luttwak, Liddell Hart, Moltke) : une grille de lecture, pas une recette, pour le décideur B2B qui veut comprendre ce qui change, et ce qui ne change pas.

À PROPOS DE STRATEGIECOMMERCIALE.EU

strategiecommerciale.eu est un blog de doctrine commerciale B2B. Son projet : restaurer la profondeur intellectuelle de la stratégie en reconnectant la pensée militaire classique, de Sun Tzu à Liddell Hart, aux enjeux commerciaux contemporains : pricing, go-to-market, IA agentique, gouvernance. Doctrine, analyses, outils de terrain : la stratégie n'est pas une liste de souhaits, c'est un moteur de victoire.

Table des matières

- 01 Pour bien appréhender cet ebook : la grille des cinq facteurs de Sun Tzu
- 02 Partie 1. Terre : l'évaluation augmentée
- 03 Partie 2. Méthode : l'asymétrie produit
- 04 Partie 3. Ciel : la manœuvre fluide
- 05 Partie 4. Général : le commandement augmenté
- 06 Partie 5. La tromperie : la guerre des prompts
- 07 Conclusion. Le retournement assumé

La grille des cinq facteurs



Un agent n'a pas de Tao. Il a un prompt.

strategiecommerciale.eu

Figure 1 · La grille des cinq facteurs : le cadre de lecture de l'ebook

Pour bien appréhender cet ebook : la grille des cinq facteurs de Sun Tzu

Il y a vingt-cinq siècles, Sun Tzu ouvrait L'Art de la guerre par une promesse étrange pour un manuel militaire : la victoire se décide avant la bataille. Le général qui gagne calcule, écrit-il. Celui qui perd calcule aussi, mais moins. Entre les deux, il n'y a pas la fortune, il y a cinq facteurs. Sun Tzu les énumère en quelques lignes du chapitre premier : la Voie, le Ciel, la Terre, le Général, la Méthode. Cinq mots. Le reste de l'Art de la guerre n'est que le déploiement de cette grille.

Cet ebook fait le pari que cette grille, vieille de vingt-cinq siècles, est encore le meilleur instrument pour lire la transformation la plus récente du champ de bataille commercial : l'arrivée des agents d'intelligence artificielle. Des programmes qui ne se contentent plus de répondre à des questions. Ils collectent, synthétisent, recommandent, exécutent. Ils tiennent aujourd'hui un rôle que Sun Tzu réservait à l'état-major : préparer la décision.

Commençons par énumérer La grille qui servira de fil rouge à cet article :

- La Voie. Le facteur numéro un. « La Voie, c'est ce qui fait que le peuple partage les desseins du chef. » Traduction commerciale : l'alignement. Une organisation dont les équipes, les incitations et la direction visent le même but bat une organisation mieux dotée mais divisée.
- Le Ciel. Le temps, les saisons, la conjoncture. Ce qui échappe au général : le cycle économique, l'état du marché, le moment où une fenêtre s'ouvre ou se referme. On ne commande pas au Ciel. On le lit.
- La Terre. Le terrain, la distance, le relief. Pour l'entreprise, c'est le marché : les segments, les concurrents, les points d'accès. Le général qui connaît la Terre choisit où livrer bataille. Celui qui l'ignore se bat là où l'ennemi le décide.
- Le Général. Le commandement. Les qualités du chef : sagesse, confiance, courage, sévérité. Le Général, c'est l'autorité qui décide et la discipline qui exécute.
- La Méthode. L'organisation : les rangs, les divisions, la logistique. La machine administrative qui transforme une intention en mouvement coordonné.

Cinq facteurs donc. Et pour chacun, la même question : que devient-il quand les agents entrent dans l'organisation ?

C'est ici que la grille devient intéressante. Car l'agent pose un problème que Sun Tzu n'avait pas prévu. Le général de Sun Tzu est un homme. Son peuple partage ses desseins, ou ne les partage pas. Sa confiance se gagne, son autorité s'exerce, sa sévérité se craint. L'agent, lui, ne partage rien. Il ne croit pas à la mission, il la reçoit dans un prompt. Il n'a pas de loyauté, il a un système de permissions. Il ne comprend pas l'intention, il exécute l'instruction.

Un agent n'a pas de Tao, il a juste un prompt.

Cette phrase est le fil rouge de cet ebook. Si la machine n'a pas de Tao, qui l'incarne ? Qui porte l'alignement quand l'exécution est déléguée à des milliers d'agents qui ne doutent de rien, ne pèsent rien et ne craignent rien ? La réponse n'est pas donnée ici. Elle se construit au fil des cinq parties, et elle revient en conclusion, après une épreuve que le chapitre premier annonçait déjà : la tromperie. Car « toute la guerre repose sur la tromperie », écrit Sun Tzu. La grille des cinq facteurs est l'outil du général

honnête. La tromperie est l'arme du général réaliste. Les deux vont ensemble. Et à l'ère des agents, la tromperie change de nature : elle ne vise plus seulement l'humain qui décide, elle vise la machine qui raisonne à sa place.

Le plan de cet ebook suit la grille détaillée ci-dessus.

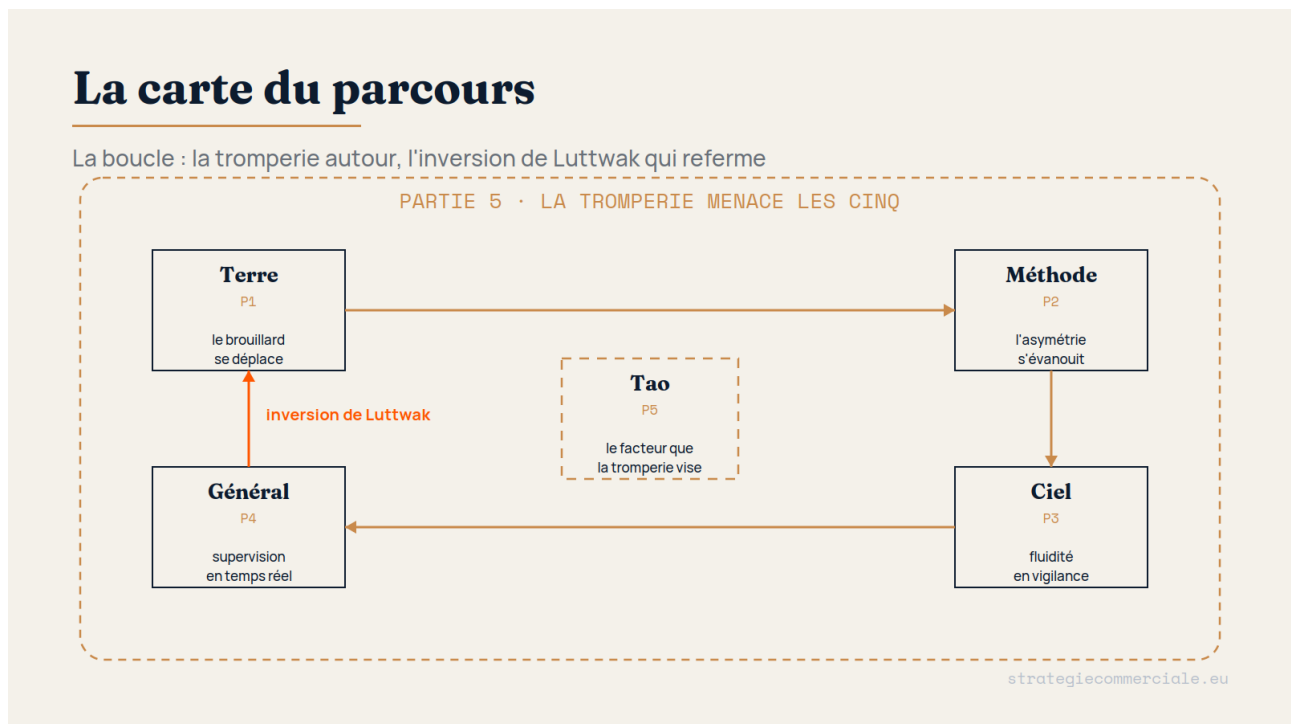


Figure 2 · La carte du parcours : les liens entre les parties

La Partie 1, Terre, traite de l'évaluation augmentée : comment les agents transforment la lecture du terrain concurrentiel, et pourquoi ils déplacent le brouillard de la guerre sans le dissiper. Le principal contrepoint à cette analyse : Clausewitz et son brouillard de guerre.

La Partie 2, Méthode, traite de l'asymétrie produit : ce que le paradoxe du pricing SaaS de 2026 fait à l'idée de « gagner sans combattre ». Notre Contrepoint pour cette partie 2 : Edward Luttwak et sa logique paradoxale de la guerre.

La Partie 3, Ciel, traite de la manœuvre fluide : le tempo, la conjoncture, la recomposition de la stack commerciale. Le contrepoint de celle-ci est moins évident : Liddell Hart, le maître à pensée contemporain de la stratégie indirecte.

La Partie 4, Général, traite du commandement augmenté : déléguer l'exécution aux agents sans perdre l'autorité. Le contrepoint est plutôt méconnus : Moltke et son Auftragstaktik.

La Partie 5 n'a pas de facteur propre, car elle traite de ce qui menace les cinq : la tromperie, devenue guerre des prompts.

Pourquoi ces contrepoints ? Parce que, à l'ère agentique, la grille d'analyse de Sun Tzu ne suffit pas. C'est un penseur de la position, de l'avantage et du calcul ; il dit peu de choses de l'incertitude irréductible, de la friction, de la logique paradoxale qui fait que toute stratégie gagnante contient les germes de son inversion. Les auteurs occidentaux qui ont affronté ces questions, Clausewitz, Luttwak, Liddell Hart, Moltke, ont déjà été traités sur ce blog. Cet ebook ne les réexplique pas (les articles du blog sont là pour

ça) : il les convoque, il les croise avec Sun Tzu, et il les confronte à la même question que les cinq facteurs. Que devient la stratégie quand la machine exécute ?

Une dernière précision pour le lecteur pressé. Cet ebook est une grille de lecture, pas une recette. Il ne promet pas que les agents gagneront la guerre commerciale à votre place. Il promet quelque chose de plus utile : un vocabulaire commun pour penser ce qui change, et ce qui ne change pas. Car si l'agent n'a pas de Tao, l'organisation, elle, en a un. Et c'est peut-être la seule chose que la machine ne remplacera jamais : la Voie.

Partie 1. Terre : l'évaluation augmentée

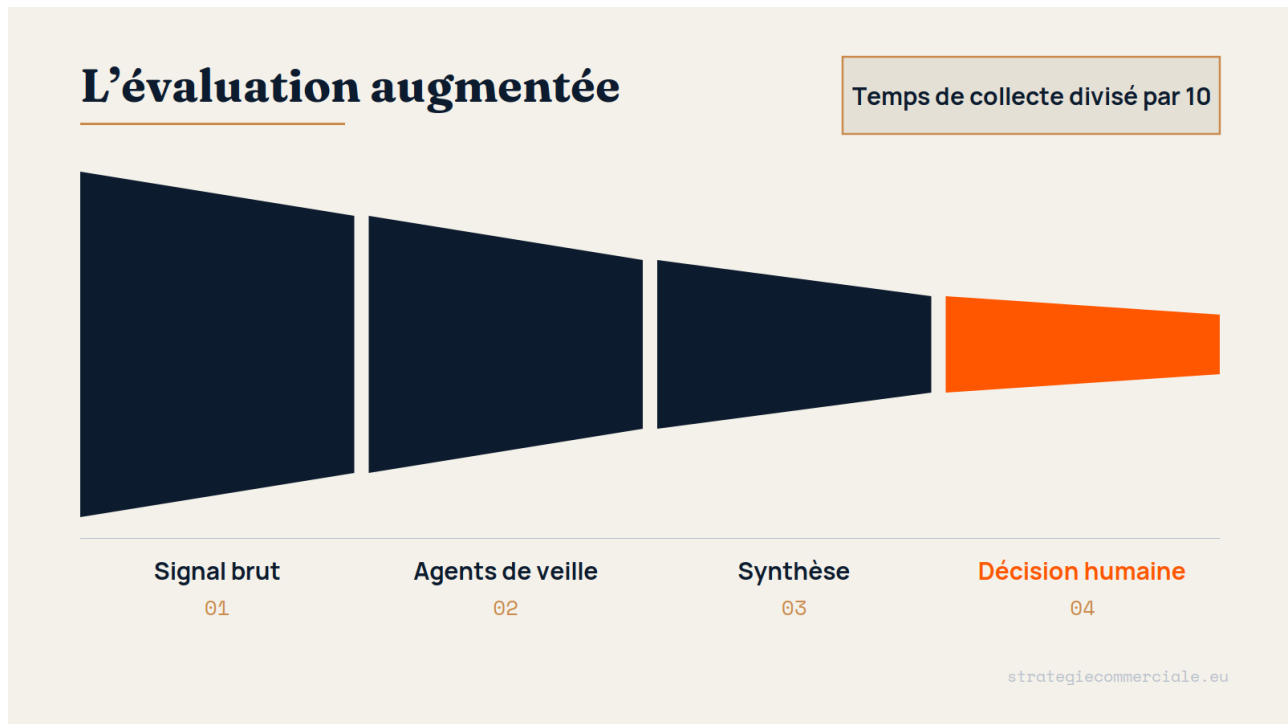


Figure 3 · L'entonnoir de l'évaluation augmentée

Le facteur Terre

Le chapitre 13 de L'Art de la guerre, le dernier, est celui que les lecteurs modernes oublient le plus : l'emploi des espions. Sun Tzu y écrit que la victoire repose sur la connaissance anticipée, et que cette connaissance ne vient ni des esprits ni des dieux, mais des hommes qui connaissent la situation de l'ennemi. Il y détaille cinq sortes d'espions, et conclut par une phrase devenue proverbe : « Connais ton ennemi et connais-toi toi-même : en cent batailles, jamais tu ne seras en danger. »

La Terre, dans la grille du chapitre premier, c'est le terrain. Pour l'entreprise, le terrain, c'est le marché : les concurrents, les segments, les signaux. Et le chapitre 13 le précise : la lecture du terrain est la dépense la plus rentable de toute la guerre. Sun Tzu considérerait l'information comme un investissement, pas comme une dépense, au point d'écrire qu'aucun trésor n'est plus précieux que la connaissance anticipée. L'importance de l'accès à l'information fait aujourd'hui consensus, mais quid de son traitement ? C'est le point de départ de cette partie : l'évaluation, la lecture du terrain, augmentée par les agents.

1.1 Le nouveau terrain informationnel

Pendant vingt-cinq siècles, la contrainte de l'espionnage a été la collecte. Obtenir un renseignement fiable coûtait cher, prenait des mois, exposait des vies. Les espions de Sun Tzu étaient des hommes ; leur rareté était le goulot d'étranglement. La veille concurrentielle des entreprises a vécu sur ce modèle : des analystes qui passaient des heures à collecter, trier, traduire.

L'IA agentique a inversé la contrainte. Les agents de veille collectent en continu : pages de prix, communiqués, offres d'emploi, avis clients, dépôts de brevets. Le coût marginal d'un signal supplémentaire est devenu quasi nul. Une étude d'IBM Institute for Business Value (2025) l'illustre parfaitement : 62 % des responsables de chaîne d'approvisionnement constatent que les agents IA intégrés à leurs flux de travail accélèrent la prise de décision. Le goulot d'étranglement n'est plus la collecte qui est devenue chaque jour de plus en plus simple. C'est la synthèse de cette collecte : transformer un déluge de signaux en un jugement, précis et efficace.

Les équipes qui installent des agents de veille découvrent le même phénomène. La première semaine, le volume impressionne. La troisième semaine, le volume étouffe. Ce n'est pas un échec de l'outil, c'est un déplacement du problème. Sun Tzu écrivait que la connaissance anticipée doit venir des hommes qui connaissent la situation de l'ennemi. L'agent collecte la situation. La question est de savoir qui la comprend.

1.2 Clausewitz et le brouillard déplacé, pas supprimé

C'est ici qu'intervient Clausewitz, et nous renvoyons le lecteur à notre article « La Friction de Clausewitz : mesurer le ROI de votre IA commerciale », qui pose les fondations de ce qui suit. Un concept suffit pour cette partie : le brouillard de la guerre.

Le brouillard de la guerre n'est pas un problème d'information manquante. C'est une incertitude irréductible : quoi qu'on fasse, on ne saura jamais tout, et l'ennemi fait tout pour qu'on en sache moins. L'erreur des dirigeants, à l'ère des agents, est de croire que le brouillard se dissipe avec la vitesse. Un tableau de bord en temps réel, des synthèses générées en trente secondes, des alertes dès qu'un concurrent bouge : tout cela comprime le TTI (« time to information »), le temps entre le signal et la compréhension de ce qu'il signifie. Mais comprimer le temps de l'information ne clarifie pas le jugement. Cela déplace le brouillard : il quitte la collecte, il s'installe dans l'interprétation.

Le dirigeant qui croit avoir éliminé l'incertitude parce que son dashboard affiche des données en temps réel commet l'erreur inverse de Clausewitz : il confond la vitesse de l'information avec la clarté du jugement. Le tableau de bord n'a jamais été aussi lisible, et la décision jamais aussi difficile, parce que les signaux sont plus nombreux, plus rapides, et souvent contradictoires. L'agent vous dit ce qui s'est passé. Il ne vous dit pas ce que cela signifie pour votre position. C'est une différence de nature, pas de degré.

La leçon pour l'évaluation augmentée : le triage humain reste la variable critique. Les agents collectent et synthétisent ; l'arbitrage sur le Tao, c'est-à-dire l'alignement produit-marché, doit rester une fonction de commandement. On peut automatiser la collecte. On ne doit pas automatiser le sens.

1.3 Étude de cas : l'alerte que personne n'a comprise (cas composite anonymisé)

Le cas qui suit est composite et anonymisé : il illustre la mécanique, pas une entreprise particulière.

Un éditeur SaaS B2B d'environ 150 collaborateurs déploie des agents de veille concurrentielle : capture quotidienne des pages de prix des trois concurrents directs, des communiqués, des annonces produit. Avant, deux analystes à mi-temps produisaient une note mensuelle. Désormais, un agent produit un brief quotidien, et les alertes arrivent en continu. Le temps de collecte est divisé par dix.

Trois mois plus tard, un événement banal : le principal concurrent modifie sa page de prix, puis la rétablit trois jours plus tard. L'agent a détecté le changement, il a envoyé une alerte. Les commerciaux s'agitent : le concurrent baisse-t-il ses prix ? Le comité de direction convoque une réunion. Et l'analyste senior, le seul à connaître le terrain, remarque ce que l'agent ne peut pas voir : le changement porte la signature d'un test A/B. Une seule page modifiée, pas de modification des pages adjacentes, pas de communiqué, pas de mouvement des autres prix. Ce n'était pas une baisse de prix. C'était une expérimentation de positionnement. La réunion est annulée.

L'agent a fait son travail parfaitement : il a collecté, détecté, alerté. Il a comprimé le TTI à quelques heures. Et pourtant, sans l'analyste senior, l'organisation aurait interprété un test comme un mouvement, et aurait répondu à un signal qui n'existait pas, ce qui aurait pu lui être préjudiciable. Le brouillard n'avait pas été supprimé par la vitesse. Il s'était déplacé de la collecte vers l'interprétation, et il a fallu un humain pour le voir.

L'enseignement du cas n'est pas « les agents sont inutiles ». Non, la valeur de l'agent est réelle, mais elle se mesure au déplacement du goulot d'étranglement. L'organisation qui automatise la collecte sans réorganiser l'interprétation ne récolte que la moitié du bénéfice, et s'expose à l'autre moitié du risque : répondre à des signaux qui n'existent pas.

1.4 Ce que cette partie tranche, et ce qu'elle laisse au Général

La Partie 1 établit une distinction qui servira de structure pour tout cet ebook. Le jugement et le commandement sont deux fonctions différentes. Le jugement, c'est décider quoi faire de l'information : arbitrer, trancher, choisir une direction. Le commandement, c'est contrôler comment l'exécution se déroule une fois la décision prise : qui agit, avec quelles limites, sous quelle supervision. La Partie 1 a traité du jugement : l'évaluation augmentée reste une affaire humaine, parce que le brouillard s'est déplacé, pas dissipé. La Partie 4 traitera du commandement : déléguer l'exécution aux agents sans perdre l'autorité. Les deux parties se complètent mais ne se répètent pas.

Le fil que cette partie laisse aux suivantes : si la collecte est devenue bon marché et la synthèse rapide, alors la ressource rare n'est plus le renseignement, c'est la décision. Les parties qui suivent déplacent cette logique de la lecture du terrain (Terre) vers la façon de gagner (Méthode), le moment (Ciel) et l'autorité (Général). Sun Tzu calculait la guerre avant de la livrer. L'ère des agents calcule plus vite que jamais. Encore faut-il que quelqu'un tranche.

Sources et références de cette partie

IBM Institute for Business Value (2025), « Scaling supply chain resilience : Agentic AI for autonomous operations » : 62 % des responsables de chaîne d'approvisionnement. URL : <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/supply-chain-ai-automation-oracle>

Lien interne : « La Friction de Clausewitz : mesurer le ROI de votre IA commerciale » (article du blog, 17 août 2026). <https://strategiecommerciale.eu/sujets/friction/>

Sun Tzu, L'Art de la guerre, chapitres 1 et 13.

Partie 2. Méthode : l'asymétrie produit

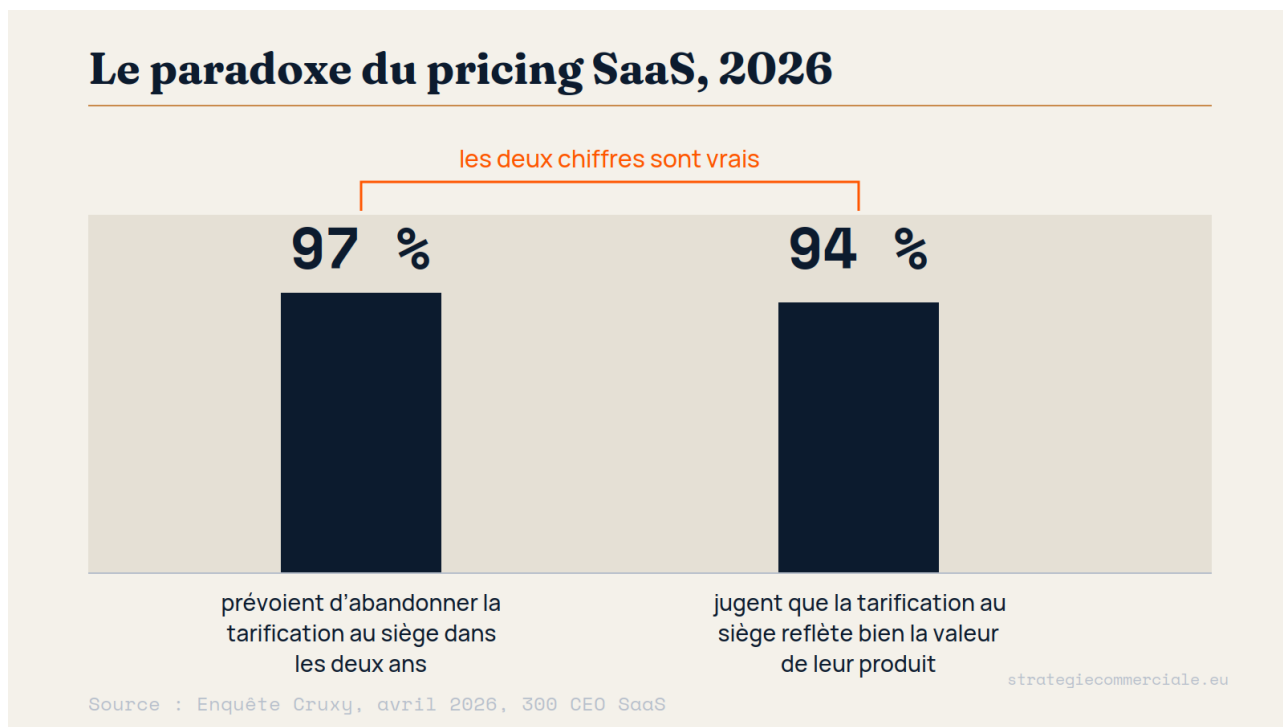


Figure 4 · Le paradoxe du pricing SaaS

Le facteur Méthode

Sun Tzu consacre deux chapitres à ce que les commentateurs appellent l'asymétrie. Le chapitre 3, l'attaque par stratagème, contient la phrase la plus célèbre de l'ouvrage : « Gagner sans combattre, c'est le sommet de l'art de la guerre. » Le chapitre 6, le faible et le fort, en donne la méthode : « Évite ce qui est fort, frappe ce qui est faible. » Entre les deux, une doctrine complète : ne jamais affronter l'ennemi sur son terrain, lui faire livrer bataille sur le vôtre, concentrer toute sa force sur le point où il est le plus vulnérable.

Le facteur Méthode, dans la grille du chapitre premier, désigne pourtant une chose plus administrative : l'organisation, les rangs, la logistique, la discipline. La traduction commerciale est plutôt directe. La Méthode, c'est la façon dont l'entreprise alloue ses ressources pour créer un avantage : sa structure de coûts, son modèle opérationnel, et surtout la manière dont elle transforme sa valeur en revenu. C'est-à-dire son pricing.

Le pricing est rarement traité comme un sujet stratégique. Les commerciaux ont souvent pour ordre de retarder autant que se peut les discussions sur les prix. C'est une erreur. Le prix n'est pas un détail financier : c'est la définition de votre terrain de bataille. Facturer par siège, c'est dire que votre unité de mesure, c'est l'effectif du client. Facturer par résultat, c'est dire que votre unité de mesure, c'est l'incertitude du client. Chaque modèle de pricing choisit un terrain, avec ses forces et ses faiblesses. Et comme tout choix de terrain, il peut être gagnant ou perdant selon la configuration du marché. En 2026, cette configuration a mis au jour un paradoxe que la grille d'analyse utilisée dans le premier chapitre premier de clarifier.

2.1 Le paradoxe du pricing SaaS en 2026

Pour le lecteur non familier du SaaS, deux définitions s'imposent :

- La tarification au siège (seat-based) facture l'accès au logiciel par utilisateur : par exemple, cinquante euros par mois et par personne. C'est le modèle historique du logiciel SaaS.
- La tarification au résultat (outcome-based) facture la valeur obtenue : un pourcentage du chiffre d'affaires généré, un prix par lead qualifié, une part des économies réalisées. Entre les deux, le modèle hybride combine une base fixe et une composante variable liée à l'usage ou aux résultats.

Un quatrième modèle s'est imposé avec l'explosion de l'IA générative : la tarification à la consommation, devenue célèbre sous la forme des tokens. On ne paie plus par utilisateur, on paie par unité de machine consommée : des tokens pour les modèles de langage, des appels API, des crédits de calcul. Rien d'innovant en soi. Le token facture l'input, exactement comme la tarification au siège : le siège comptait les humains qui entraient dans le logiciel, le token compte la machine qui tourne. La différence tient à la borne. Avec le siège, la consommation était plafonnée par le nombre d'employés. Avec le token, un agent IA consomme sans qu'aucun humain ne soit assis devant un écran, et le compteur tourne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. La tarification à la consommation est donc le prolongement du modèle au siège à l'ère des machines : elle en hérite la faiblesse structurelle, on facture ce qui est consommé, pas ce qui est obtenu, et elle y ajoute une nouveauté, le client peut difficilement anticiper le budget car il ne voit plus le compteur. Le paradoxe Cruxy (voir ci-dessous) ne la contredit pas, il l'englobe : quelle que soit l'unité facturée, siège ou token, la question stratégique reste celle de la valeur obtenue.

En avril 2026, le cabinet Cruxy a interrogé 300 CEO de sociétés SaaS. Les résultats tiennent en deux chiffres. 97 % des CEO prévoient d'abandonner la tarification au siège dans les deux ans. Et 94 % déclarent, dans la même enquête, que la tarification au siège reflète bien la valeur actuelle de leur produit. À la première lecture, ça peut vous sembler paradoxal.

Ces deux chiffres ne sont pas la photographie d'un marché qui change. C'est la photographie d'un marché qui se retourne contre sa propre conviction. Les CEO ne migrent pas parce que le modèle actuel est cassé. Ils migrent parce qu'ils anticipent que tout le monde va migrer. Le seat-based n'est pas mort : il est en train d'être abandonné par précaution, comme une ville que l'on évacue non parce qu'elle est en feu, mais parce que la fumée visible à l'horizon a décidé tout le monde à partir en même temps.

Le modèle qui bénéficie de ce mouvement n'est d'ailleurs pas celui présenté par le récit dominant. Le « tout au résultat » que l'on donne souvent comme destination finale ne gagne pas la partie. C'est l'hybride qui gagne : 43 % des entreprises SaaS l'utilisent déjà, et cette part est projetée à 61 % pour la fin 2026. Le marché ne choisit pas entre deux extrêmes. Il choisit une combinaison.

Pourquoi ? Parce que chaque modèle pur porte une faiblesse structurelle que l'autre comble. Le seat-based est prévisible pour l'éditeur, mais il déconnecte le prix de la valeur perçue : le client paie pour des sièges, pas pour des résultats. L'outcome-based est aligné sur la valeur, mais il transfère le risque de l'exécution sur l'éditeur : si le client n'obtient pas les résultats attendus, vous ne gagnez rien, même si votre produit a parfaitement fonctionné. L'hybride est la réponse pragmatique : une base qui couvre les coûts et la prévisibilité, une variable qui capte la valeur créée.

2.2 Luttwak et la logique paradoxale

Le paradoxe Cruxy ne devient une leçon stratégique que lorsqu'on le lit avec Edward Luttwak. Nous l'avons traité sur ce blog dans « Le miroir stratégique : Luttwak, Clausewitz et la mécanique du

retournement », et nous n'allons pas réexpliquer l'ensemble de sa pensée. Un seul concept nous intéresse ici : la logique paradoxale.

La logique paradoxale tient en une phrase : dans la stratégie, les actions qui réussissent créent les conditions de leur propre échec. Une stratégie gagnante est une stratégie qui produit un avantage différentiel. Mais dès qu'elle est identifiée et copiée par tous, l'avantage différentiel s'évanouit : ce qui était une manœuvre devient une norme, et la norme n'avantage personne. Les stratégies ne meurent pas d'avoir échoué. Elles meurent d'avoir réussi, puis d'avoir été imitées.

Appliquons cette logique paradoxale à l'enquête Cruxy. Le « gagner sans combattre » de Sun Tzu, c'est l'asymétrie : créer une position que l'ennemi ne peut pas suivre. Or qu'est-ce qu'une asymétrie que 97 % des acteurs du marché s'apprêtent à reproduire simultanément ? Ce n'est plus une asymétrie, c'est un véritable mouvement de foule. Si tout le monde passe à l'outcome-based ou à l'hybride, la valeur stratégique du choix du modèle s'effondre : vous n'êtes plus en avance, vous suivez la tendance.

C'est le piège des entreprises qui traitent le pricing comme une mode. Elles regardent le récit dominant, elles voient les pionniers récolter les bénéfices de l'asymétrie, et elles se précipitent. Mais le bénéfice des pionniers venait précisément du fait qu'ils étaient peu nombreux. En arrivant en masse, la foule détruit la ressource qu'elle convoite, exactement comme le « gagner sans combattre » poussé à l'extrême par tout le marché s'autodétruit : si tout le monde gagne sans combattre, plus personne ne gagne, et il faut de nouveau combattre.

La logique paradoxale a une seconde face, plus subtile, que le paradoxe Cruxy illustre parfaitement : l'avantage peut revenir à ceux qui font le contraire du mouvement. Si 97 % des CEO quittent le seat-based, alors le seat-based devient, par la force des choses, une position rare. Les clients qui veulent la simplicité, la prévisibilité et la transparence d'un prix par utilisateur ne disparaîtront pas parce que les CEO sont partis. Ils seront simplement servis par moins d'offres. Ce que Luttwak appelle la logique paradoxale retournée : la stratégie que tout le monde abandonne peut redevenir, pour celui qui la garde délibérément, un avantage.

Le vrai enseignement n'est donc pas « il faut passer à l'hybride ». C'est : le choix du modèle de pricing n'est un avantage que tant qu'il est minoritaire, et la vitesse à laquelle il devient majoritaire est précisément ce qui détruit sa valeur. L'avantage asymétrique en 2026 n'est pas le choix du modèle. C'est la vitesse et la finesse d'exécution d'un modèle que les autres copieront de toute façon, et la capacité à changer de terrain avant que la foule ne vous y rejoigne.

2.3 Le diagnostic hybride, ou comment choisir son terrain

Ce qui précède conduit à une recommandation qui va à contre-courant du discours ambiant. Ne vendez pas le passage à l'outcome-based comme la martingale. Ne présentez pas l'hybride comme la réponse universelle. Faites un diagnostic, et laissez le terrain dicter le modèle.

Sun Tzu, chapitre 6 : « L'eau suit la forme du terrain. » Le modèle de pricing doit suivre la forme de votre valeur, pas la mode du marché.

Voici trois questions à vous poser pour dessiner cette forme :

- Première question : quelle part de votre valeur est prévisible ? Une plateforme de données, une infrastructure, un socle de reporting : voilà de la valeur qui existe même si le client ne l'exploite pas intensément un mois donné. Un logiciel qui produit des leads, des transactions ou des économies : voilà de la valeur qui n'existe que lorsqu'elle est obtenue. La frontière n'est pas toujours nette, mais le diagnostic commence par la tracer honnêtement.

- Deuxième question : quel risque êtes-vous prêt à porter ? Lier le prix aux résultats, c'est accepter de partager le risque d'exécution avec le client. Si votre produit dépend de l'adoption du client, de la qualité de ses données, de l'engagement de son équipe, une composante outcome-based trop lourde vous expose à des facteurs que vous ne contrôlez pas. Sun Tzu ne recommande jamais de livrer bataille sur un terrain que l'on ne connaît pas. Le risque doit être dosé.
- Troisième question : votre modèle est-il lisible ? Un modèle illisible détruit la confiance plus vite qu'il ne capture la valeur. Le client doit pouvoir prédire sa facture, comprendre ce qui la fait varier, vérifier les résultats qui la déclenchent. La lisibilité est une contrainte de terrain : on ne manœuvre pas sur un terrain qu'on ne voit pas.

Le diagnostic aboutit à une composante, pas à une religion. Une base prévisible qui couvre vos coûts fixes et la valeur de la plateforme. Une variable liée à l'usage ou aux résultats, calibrée sur la part de valeur réellement variable et sur le risque que vous acceptez de porter. Le reste n'est que posture.

Une précision pour fermer cette section : le modèle hybride est aussi le modèle le plus agentique. Sa composante variable repose sur une mesure fine de l'usage et des résultats, et cette mesure, les agents la produisent naturellement : ils comptent les tokens, traquent les actions, consignent les événements. L'éditeur du XXe siècle ne pouvait pas facturer l'outcome, faute de compteur fiable. L'éditeur agentique le peut, parce que la machine qui exécute est aussi la machine qui mesure. L'hybride n'est pas seulement un compromis entre deux modèles : c'est le modèle que l'automatisation rend enfin gouvernable.

2.4 Étude de cas : le contrat d'usage (cas composite anonymisé)

Le cas qui suit est composite et anonymisé : il agrège plusieurs déploiements observés dans des éditeurs SaaS B2B européens, sans documenter une entreprise particulière. Il illustre la mécanique du diagnostic, pas un résultat garanti.

Un éditeur européen de plateforme d'analyse de données commerciales, 120 collaborateurs, environ 400 comptes clients, facturait au siège depuis sa création. En 2025, le récit du marché se durcit : analystes, concurrents et commerciaux racontent la mort du per-seat. Le comité de direction envisage un passage rapide à l'outcome-based pur, poussé par une équipe commerciale qui veut suivre le mouvement.

Le dirigeant refuse de trancher avant le diagnostic :

- Premier constat : la valeur de la plateforme est massivement prévisible. Les clients paient pour un socle de données consolidées et un reporting fiable, pas seulement pour des résultats ponctuels. La part variable réelle se situe dans l'usage : plus une équipe commerciale exploite la plateforme, plus elle en tire de la valeur.
- Deuxième constat : le risque. L'éditeur ne contrôle pas l'adoption côté client. Un outcome-based pur l'exposerait donc aux échecs d'adoption de ses propres clients.
- Troisième constat : la lisibilité. Les clients, des équipes commerciales de taille moyenne, veulent une facture prévisible.

Le design retenu est un hybride à trois étages. Une plateforme de base, réduite par rapport à l'ancien prix au siège, qui couvre l'accès au socle de données. Une variable d'usage, plafonnée, qui augmente avec l'exploitation réelle de la plateforme : plus le client l'utilise, plus il paie, mais jamais au-delà d'un plafond qui protège sa prévisibilité. Et, pour une poignée de comptes stratégiques seulement, une option « contrat de résultat » qui lie une partie de la rémunération à des objectifs commerciaux précis, avec des conditions d'éligibilité strictes : données propres, engagement de l'équipe, durée minimale.

Les enseignements tiennent en trois phrases. La conversation de pricing a changé de nature : les commerciaux ne discutent plus du nombre de licences, ils discutent de l'usage et de la valeur. La rétention des petits comptes s'est améliorée, parce que la base réduite a baissé la barrière d'entrée et que le plafond a rassuré. Et le « contrat de résultat » est resté réservé à une poignée de comptes, précisément parce que c'est là qu'il crée l'asymétrie : ce n'est pas un produit de masse, c'est un instrument de sélection des batailles que l'on accepte de livrer.

La leçon de Luttwak se vérifie dans la conclusion du cas : les concurrents qui ont suivi le récit de l'outcome-based pur ont investi des années dans des modèles de risque qu'ils ne maîtrisaient pas, tandis que l'éditeur a conservé une position que la foule ne pouvait pas copier rapidement, parce qu'elle repose sur la connaissance fine de sa propre valeur et sur la discipline de ne pas étendre le risque. C'est cela, l'asymétrie : pas un modèle, un terrain choisi.

2.5 Ce que cette partie tranche, et ce qu'elle laisse au Ciel

La Partie 2 établit deux choses. La première : le choix du modèle de pricing n'est pas une décision financière, c'est une décision de terrain. La seconde : dans un marché où tout le monde lit les mêmes enquêtes, la valeur stratégique d'un modèle s'évanouit à mesure qu'il se diffuse, et l'avantage se déplace vers l'exécution et le diagnostic.

Ce qu'elle laisse à la Partie 3 : le tempo. Car choisir le bon terrain ne suffit pas. Sun Tzu le répète, il faut aussi choisir le moment. Le facteur Ciel, que nous abordons maintenant, traite de la conjoncture, des cycles et de la vitesse de manœuvre. Le pricing vous dit où vous vous battez. Le Ciel vous dit quand.

Sources et références de cette partie

Enquête Cruxy, avril 2026, 300 CEO SaaS : 97 % / 94 % ; 43 % / 61 % (relayée par CFotech UK et Jason Lemkin, SaaStr). URL : <https://cfotech.co.uk/story/saas-chiefs-expect-pricing-shift-as-ai-threatens-sales>

Lien interne : « Le miroir stratégique : Luttwak, Clausewitz et la mécanique du retournement » (ART-23), article du blog. <https://strategiecommerciale.eu/luttwak-logique-paradoxe-strategie-commerciale/>

Partie 3. Ciel : la manœuvre fluide

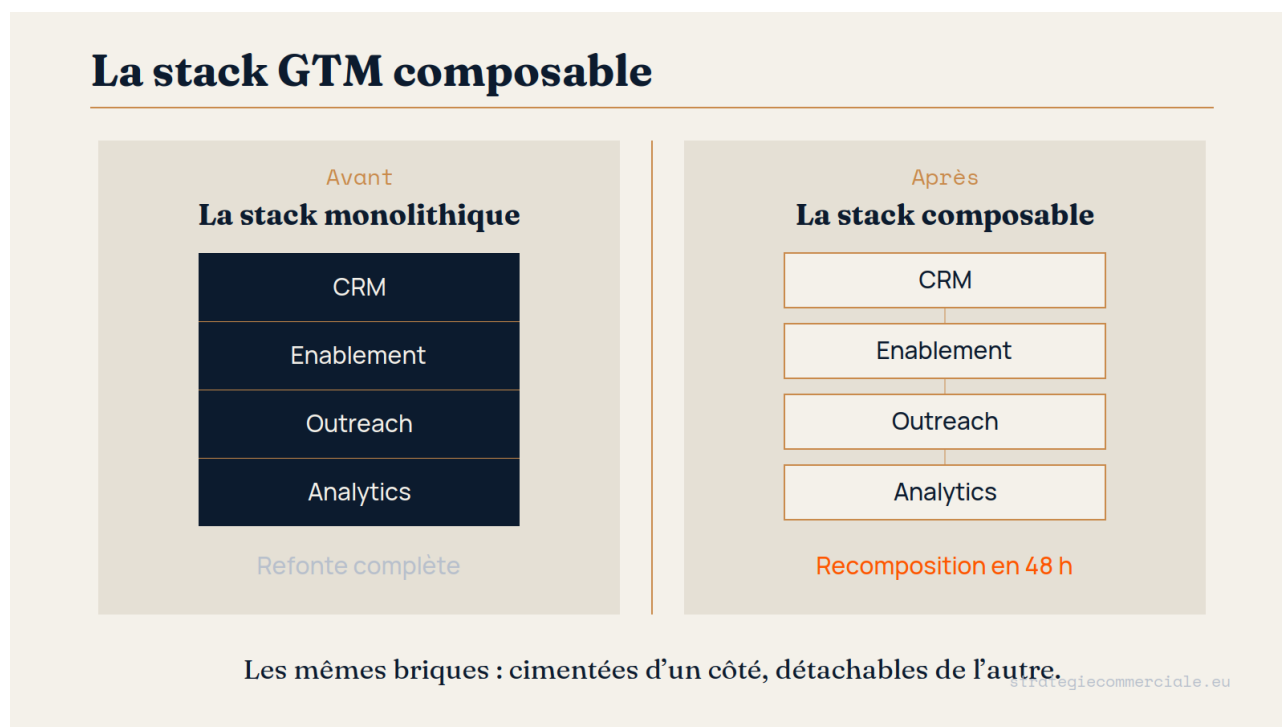


Figure 5 · La stack GTM composable : monolithe contre composable

Le facteur Ciel

Le chapitre 5 de L'Art de la guerre porte sur l'énergie. Sun Tzu y compare la force du général à l'eau qui roule des pierres dans un torrent : ce n'est pas la masse qui fait la force, c'est la pente, la vitesse, la configuration. Le chapitre 8, les neuf variations, porte sur l'adaptation : « Celui qui sait varier ses plans et ses manœuvres selon les circonstances », écrit Sun Tzu, tient la victoire. Deux chapitres, une seule idée : la force naît du mouvement, et le mouvement naît de la capacité à changer.

Le facteur Ciel, dans la grille du chapitre premier, c'est le temps : les saisons, la conjoncture, le moment où une fenêtre s'ouvre ou se referme. On ne commande pas au Ciel, on le lit, et on s'y ajuste. La traduction commerciale de cette partie, c'est la manœuvre. La capacité d'une organisation à reconfigurer sa machine commerciale assez vite pour saisir une fenêtre, ou pour éviter un coup qui arrive. C'est le sujet le plus mal compris de la transformation agentique, parce qu'on le confond avec un sujet technique. Il ne s'agit pas d'architecture logicielle complexe mais de fluidité commerciale.

3.1 La stack GTM composable

La plupart des équipes commerciales fonctionnent aujourd'hui comme un monolithe. CRM, plateforme d'enablement, outils d'outreach, analytics : un ensemble de briques cimentées ensemble, choisies à des époques différentes, reliées par des intégrations fragiles, et dont le remplacement d'un seul composant menace l'ensemble. Changer d'outil d'outreach, c'est refaire les intégrations. Ajouter un canal, c'est

reconfigurer trois outils. Et comme la refonte complète est trop risquée, on ne change rien : l'équipe s'adapte à la stack au lieu que la stack s'adapte aux exigences du terrain.

Le mouvement de fond des années 2020 va dans l'autre sens : la composabilité. Des briques spécialisées, interchangeables, connectées par des interfaces standard, qu'on recompose sans refonte. Le mouvement est documenté d'abord côté plateformes digitales : Gartner estime qu'en 2026, au moins 70 % des organisations seront contraintes d'adopter une technologie composable, contre 50 % en 2023. Et les résultats publiés par la MACH Alliance, l'association qui promeut les architectures modulaires, donnent la mesure de l'écart : 93 % des organisations ayant investi rapportent un retour sur investissement conforme ou supérieur aux attentes, avec 40 % de déploiements plus rapides et 30 % de coûts en moins.

Mais la leçon de cette partie n'est pas technique. C'est que la même logique s'applique à la machine commerciale. Une stack GTM composable, c'est un CRM qui peut être remplacé sans mettre en place de grands plans de conduite du changement, un enablement qui se connecte à n'importe quel outil d'outreach, des séquences qui se re-routent en quelques heures, des données qui ne sont pas prisonnières d'un éditeur. C'est la différence entre une armée qui manœuvre par bataillons indépendants et une armée qui ne peut se déplacer qu'en bloc.

3.2 Liddell Hart et l'approche indirecte

Nous avons traité l'approche indirecte de Liddell Hart sur ce blog (articles sur l'approche indirecte, les Lignes Intérieures, la guerre des prix, Vauban. Un concept de cet auteur nous intéresse pour cet ebook : la ligne de moindre résistance.

L'approche indirecte de Liddell Hart n'est pas une invitation à la prudence. C'est une doctrine du choix du terrain : ne jamais attaquer là où l'ennemi est fort, toujours le déstabiliser là où il est faible, viser la dislocation plutôt que la destruction. « L'histoire de la stratégie, écrit-il, est essentiellement le récit d'une évolution de l'approche directe vers l'approche indirecte. »

Appliquée à la machine commerciale, la composabilité n'est pas une vertu en soi. Un outil modulaire n'est pas meilleur qu'un monolithe parce qu'il est moderne. Sa valeur stratégique réside dans le fait qu'il permet d'éviter la bataille frontale. La bataille frontale, ici, c'est la refonte complète : le grand projet de « replatforming » qui mobilise l'équipe pendant dix-huit mois, qui gèle toute autre initiative, et qui se termine parfois par un retour à l'état antérieur. L'approche indirecte consiste à ne jamais livrer cette bataille : on remplace une brique, on teste, on ajuste. On avance par manœuvre, pas par assaut.

Un corollaire s'impose néanmoins : la complexité d'orchestration devient elle-même un nouveau front. Une stack composable exige de la discipline : des conventions d'intégration, des responsabilités claires, une gouvernance des données. L'équipe qui croit que la composabilité supprime la friction se trompe : elle la déplace, de la refonte vers l'orchestration. C'est le même déplacement que le brouillard de la Partie 1, appliqué à l'organisation. La fluidité se paie en vigilance.

3.3 Étude de cas : la recomposition en 48 heures (cas composite anonymisé)

Le cas qui suit est composite et anonymisé : il illustre la mécanique, pas une entreprise particulière.

Une équipe GTM d'environ 60 personnes (marketing, ventes, SDR) travaille sur une stack monolithique depuis quatre ans : CRM intégré, outil d'outreach lié en dur, enablement couplé au CRM. Un lundi matin, la

plateforme qui héberge les campagnes d'outreach annonce un changement de règles : les volumes autorisés par compte chutent de 80 %, avec effet immédiat. Les séquences qui généraient 40 % des rendez-vous qualifiés deviennent impossibles à lancer au volume prévu. C'est un changement de terrain : la conjoncture a tourné, l'équipe doit manœuvrer.

Dans une stack monolithique, la réponse prend des semaines : évaluer les outils alternatifs, négocier, planifier l'intégration au CRM, migrer les données, former les équipes. Pendant ce temps, le canal est mort et la concurrence en profite.

L'équipe composable réagit autrement. Le vendredi précédent, un membre de l'équipe avait déjà testé un outil alternatif sur un petit segment, parce que dans une stack composable, tester une brique coûte une après-midi, pas un trimestre. Le lundi, les séquences sont re-routées vers l'outil de secours. Les données d'engagement restent dans l'entrepôt de données, indépendant des outils. L'enablement diffuse en 48 heures les nouveaux playbooks. Mardi soir, le canal est relancé, à 70 % du volume précédent, avec un nouvel outil. La semaine suivante, l'équipe décide de rester sur l'outil de secours, dont le test grandeur nature a révélé un meilleur taux de délivrabilité.

Ce qui a fait la différence n'est pas un outil, c'est la disposition : la brique de secours existait, le test était possible, la donnée n'était pas prisonnière, l'orchestration avait un propriétaire. L'équipe n'a pas livré bataille contre le changement de règles. Elle a manœuvré autour. C'est l'approche indirecte de Liddell Hart appliquée à la machine commerciale : la ligne de moindre résistance n'est pas la résistance, c'est le mouvement.

3.4 Ce que cette partie tranche, et ce qu'elle laisse au Général

La Partie 3 établit deux choses. La première : la fluidité est une capacité organisationnelle, pas une propriété technique. La deuxième : la composabilité se paie en discipline d'orchestration, et cette discipline est un choix de commandement.

Ce qu'elle laisse à la Partie 4 : l'autorité. Car la manœuvre a un prix : qui décide de recomposer ? Qui autorise le remplacement d'une brique ? Qui supervise la discipline d'orchestration ? Une organisation fluide sans commandement clair est une organisation qui bouge vite dans toutes les directions. Le facteur Général, que nous abordons maintenant, traite de l'autorité qui donne au mouvement une direction. Sun Tzu avait une formule pour cela : le général est le maître du destin de l'armée. À l'ère des agents, cette formule se complique. C'est l'objet de la Partie 4.

Sources et références de cette partie

Gartner : « By 2026, at least 70% of organizations will be mandated to adopt composable DXP technology, up from 50% in 2023 » (cité dans la presse spécialisée DXP ; le baseline varie entre 2023 et 2024 selon le document Gartner, à vérifier sur la source primaire au moment de la publication).

MACH Alliance : 93 % de ROI conforme ou supérieur, 40 % de déploiements plus rapides, 30 % de coûts en moins.

Liens internes : La Manœuvre : approches directes et indirectes (<https://strategiecommerciale.eu/sujets/manoeuvre/>), L'expansion client B2B par les Lignes Intérieures (<https://strategiecommerciale.eu/expansion-client-b2b-lignes-interieures/>), Pourquoi la guerre des prix est une erreur stratégique (<https://strategiecommerciale.eu/guerre-des-prix-approche-liddell-hart/>).

Partie 4. Général : le commandement augmenté

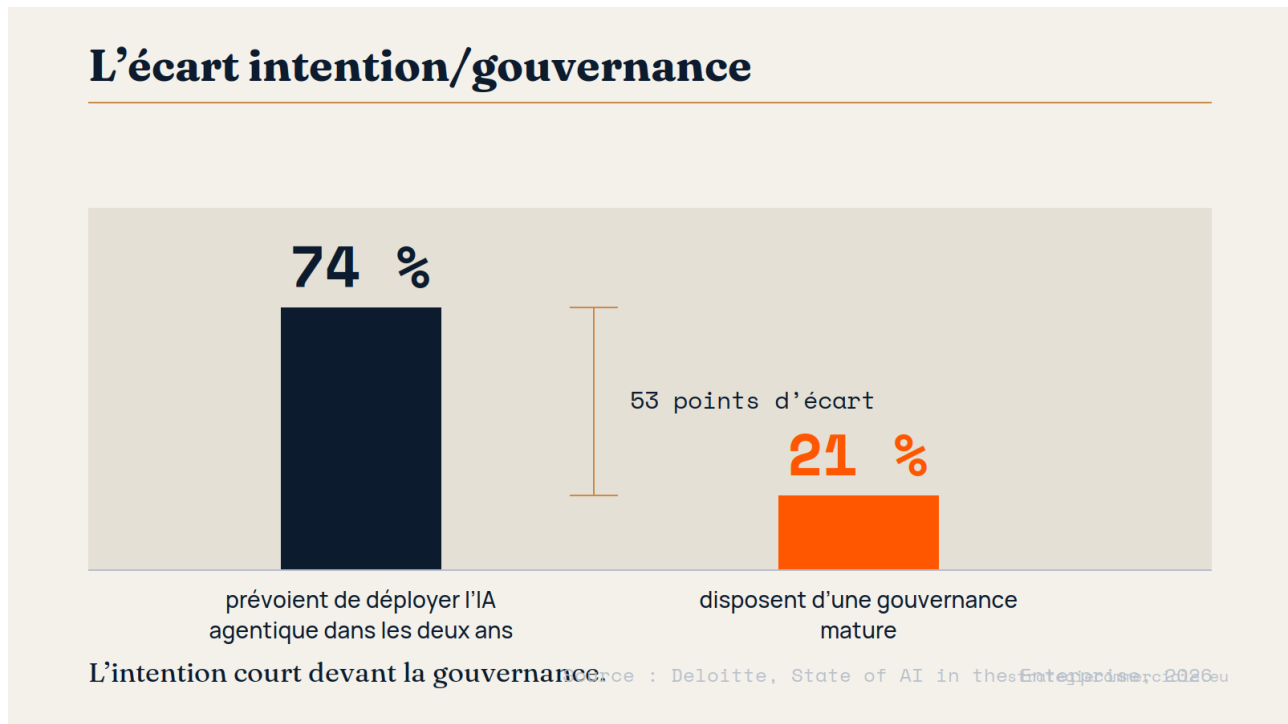


Figure 6 · L'écart intention/gouvernance

Le facteur Général

Le chapitre 10 de L'Art de la guerre énumère les six manières de perdre une bataille, et chacune renvoie au général : l'armée en fuite, l'armée relâchée, l'armée effondrée, l'armée ruinée, l'armée en désordre, l'armée mise en déroute. Sun Tzu y écrit que le général est le maître du destin de l'armée. Le chapitre 11, les neuf sortes de terrains, contient le passage le plus humain de l'ouvrage : celui où le général traite ses soldats comme des enfants, pour qu'ils le suivent dans les vallées les plus profondes. Le Général, dans la grille du chapitre premier, se définit par cinq qualités : la sagesse, la confiance, la bienveillance, le courage, la sévérité.

Pour l'entreprise, le Général, c'est le commandement : l'autorité qui décide, la discipline qui exécute, la confiance qui tient l'ensemble. La question de cette partie est simple à poser : que devient le commandement quand l'exécution est confiée à des agents ? Les données disent que la question est urgente. Elles disent aussi que la réponse n'est pas celle qu'on croit.

4.1 L'écart intention/gouvernance

Les deux chiffres affichés dans le visuel ci-dessus suffisent pour mesurer le problème. Selon Deloitte, 74 % des organisations prévoient de déployer l'IA agentique dans les deux ans. Et 21 % seulement disposent d'un modèle de gouvernance mature pour ces agents. L'intention court devant la gouvernance avec un écart de plus de 50 points. C'est un écart classique en technologie : les organisations adoptent avant de

maîtriser. Mais avec des agents, l'écart a une conséquence spécifique : les machines exécutent, et personne n'a encore défini qui commande.

Une autre enquête, menée par Writer auprès de dirigeants d'entreprise en 2026, précise la nature du risque. 67 % des dirigeants estiment que leur entreprise a déjà subi une fuite de données liée à un outil IA non approuvé. Et 35 % reconnaissent ne pas être en mesure de couper immédiatement un agent devenu incontrôlable. En résumé, plus d'un tiers des organisations qui déploient, ou subissent, des agents ne peuvent pas les arrêter. Ce n'est pas un problème de technologie. C'est un problème de commandement : le général n'a pas de prise sur sa propre machine.

4.2 Moltke et l'Auftragstaktik

Nous avons traité l'Auftragstaktik commerciale sur ce blog, dans l'article « L'Auftragstaktik Commerciale : Déléguer aux Agents IA Sans Perdre le Commandement ». Une citation de Moltke l'ancien est très pertinente dans ce contexte : « Aucun plan ne survit au contact avec l'ennemi ».

La doctrine de Moltke part d'un constat : le chef ne peut pas tout prévoir. Les ordres détaillés, ceux qui décrivent chaque mouvement à l'avance, se brisent au premier contact avec la réalité. La réponse de Moltke est la subsidiarité : donner l'intention, pas la procédure. Chaque commandant subalterne reçoit une mission claire et les limites dans lesquelles il doit l'accomplir, et il décide lui-même de la manière. Les armées prussiennes ont battu l'Autriche puis la France avec cette doctrine, contre des états-majors qui distribuaient des ordres détaillés, laissant peu de place à l'initiative et à l'audace individuelles. Le fonctionnement de ces états-majors était rigide : toutes les décisions remontaient au centre, toutes les informations de terrain devaient atteindre l'état-major, qui faisait redescendre ses ordres. À chaque aller-retour, la vitesse et l'agilité s'évanouissaient, et le contact avec la réalité se distendait.

La transposition à l'ère des agents est directe, et elle contredit le réflexe dominant. Le réflexe, face au tiers d'organisations incapables d'arrêter un agent, c'est la pyramide de guardrails : empiler les règles a priori, verrouiller les permissions, encadrer chaque action avant qu'elle n'arrive. Moltke aurait reconnu là l'erreur des ordres détaillés. Aucun cadre de règles ne survit au contact avec un agent en dérive : le cas réel est toujours plus tordu que la règle, et l'agent trouve la faille. Le chiffre des 35 % n'est pas un manque de guardrails. C'est un manque de capacité de commandement décentralisée et réactive.

La réponse est le commandement par intention. Chaque agent reçoit un mandat clair : sa mission, ses limites, ce qu'il doit remonter. Il exécute dans ce cadre sans demander permission à chaque étape. Et dans une organisation mature, les agents travaillent en parallèle : la supervision de leur travail peut être déléguée à un autre agent, qui vérifie l'output et le valide ou l'invalidé, avant que l'humain ne tranche les exceptions. Car la supervision humaine intervient en temps réel, pas seulement en amont : voir ce que fait l'agent, le corriger, le couper. Le guardrail statique est une porte blindée. Le commandement par intention est un officier présent sur le terrain.

4.3 Étude de cas : le mandat de l'agent SDR (cas composite anonymisé)

Le cas qui suit est composite et anonymisé : il illustre la mécanique, pas une entreprise particulière.

Une équipe commerciale B2B d'une soixantaine de personnes déploie des agents : qualification des leads entrants, premier contact, synthèse de comptes. La première version du déploiement est une pyramide de guardrails : chaque action de l'agent est listée, chaque permission verrouillée, chaque sortie contrôlée par des règles. Résultat : l'agent est sûr, et inutile. Il demande une validation pour tout, il n'ose

rien, et l'équipe passe son temps à valider des micro-actions. La sécurité a tué l'autonomie, et l'autonomie était le motif du déploiement.

La deuxième version adopte le commandement par intention. Le mandat de l'agent de qualification : « Qualifie les leads entrants du segment mid-market selon le scoring validé par l'équipe. Ne réponds jamais aux demandes de prix. Ne contacte jamais les comptes en négociation. Remonte toute exception de plus de 48 heures. » Trois limites, pas trente règles. L'agent exécute. Et le superviseur humain garde la main en temps réel : un tableau de bord des actions de l'agent, une revue hebdomadaire des conversations, et un interrupteur d'arrêt immédiat, testé régulièrement, pas seulement configuré.

Le cas n'est pas un plaidoyer pour le laisser-faire. C'est une leçon de dosage : le mandat définit ce que l'agent peut faire, les limites définissent ce qu'il ne doit jamais franchir, la supervision définit ce que l'humain garde en propre. Le test de l'interrupteur d'arrêt est l'élément le plus important, et le plus oublié : une capacité de coupure non testée est une capacité de coupure théorique. Le 35 % de la section 4.1 se réduit rarement par plus de règles. Il se réduit par des exercices de coupure, comme on fait des exercices d'incendie.

4.4 Ce que cette partie tranche, et ce qu'elle laisse à la Tromperie

Rappel de la distinction posée en Partie 1, parce qu'elle structure l'ebook : le jugement et le commandement sont deux fonctions différentes. La Partie 1 a traité du jugement, décider quoi faire de l'information. La Partie 4 traite du commandement, contrôler comment l'exécution se déroule une fois la décision prise. La Partie 4 ne redécide pas quoi faire : elle organise comment les agents exécutent, avec quel mandat, quelles limites, quelle supervision.

Ce qu'elle laisse à la Partie 5 : la tromperie. Car le commandement par intention repose sur une supposition : que l'agent exécute ce qui lui est demandé. Cette supposition est la faille de toutes les doctrines de commandement. Sun Tzu l'avait écrite dès le chapitre premier : toute la guerre repose sur la tromperie. Et l'ère des agents donne à la tromperie une arme nouvelle : non plus mentir à l'humain qui commande, mais mentir à la machine qui exécute en son nom. C'est l'objet de la Partie 5.

Sources et références de cette partie

Deloitte, « State of AI in the Enterprise » (2026) : 74 % prévoient de déployer l'IA agentique dans les deux ans ; 21 % disposent d'un modèle de gouvernance mature.

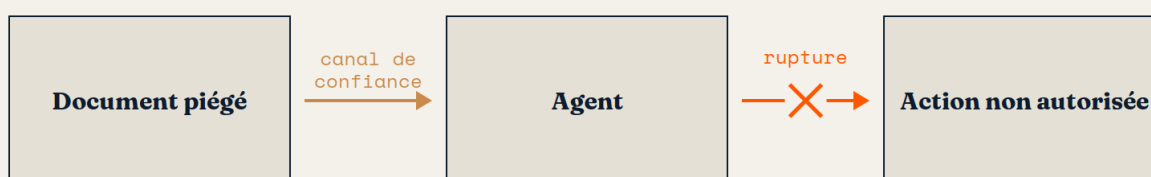
Writer, enquête entreprise (2026) : 67 % de fuites de données liées à un outil IA non approuvé ; 35 % incapables de couper immédiatement un agent incontrôlable.

Lien interne : « L'Auftragstaktik Commerciale : Déléguer aux Agents IA Sans Perdre le Commandement ». <https://strategiecommerciale.eu/agents-ia-vente-b2b-mission-command/>

Partie 5. La tromperie : la guerre des prompts

La chaîne de confiance rompue

EchoLeak, CVE-2025-32711, Microsoft 365 Copilot, juin 2025



La confiance ne se rompt pas à l'entrée : elle se rompt à la sortie.

strategiecommerciale.eu

Figure 7 · La chaîne de confiance rompue

Le facteur sans facteur

Le chapitre premier de L'Art de la guerre contient une phrase que la grille des cinq facteurs oublie de citer : « Toute la guerre repose sur la tromperie. » Les cinq facteurs sont l'outil du général honnête, celui qui calcule ses forces, son terrain, son moment. La tromperie est l'arme du général réaliste, celui qui sait que l'ennemi ne se battra pas selon vos calculs. Sun Tzu ne présente pas les deux comme des options : le général complet possède la grille et la tromperie. C'est pourquoi cet ebook, qui a traversé les quatre facteurs, s'arrête maintenant sur la tromperie. Car elle menace les cinq.

À l'ère des agents, la tromperie change de nature. Pendant vingt-cinq siècles, elle visait l'humain qui décide : on mentait au général, on désinformait le roi, on retournait les espions. Désormais, elle vise aussi la machine qui exécute en son nom. Et la machine a une faiblesse que l'humain n'a pas : elle croit ce qu'elle lit.

5.1 L'arme psychologique devenue guerre des prompts

Pour le lecteur non familier de la sécurité IA, une définition. L'injection de prompt, c'est l'art d'insérer des instructions cachées dans un contenu qu'une IA va lire : un email, un document, une page web. Le modèle ne fait pas la différence entre une instruction du système, « tu es un assistant commercial », et une instruction enfouie dans un texte qu'on lui demande de résumer. Il obéit. Quand l'instruction vient d'un humain qui parle directement à l'agent, on parle d'injection directe. Quand elle est cachée dans un contenu que l'agent consulte, on parle d'injection indirecte. C'est la seconde qui intéresse cette partie,

parce que c'est la tromperie de Sun Tzu dans sa forme la plus pure : « Quand tu es capable, montre-toi incapable. » L'attaque n'a pas l'air d'une attaque. C'est un document comme les autres.

Le risque est désormais classé. L'injection de prompt figure au premier rang des risques des applications IA dans la liste OWASP LLM01. Son taux de succès varie entre 50 % et 84 % selon la configuration, et il grimpe à 66-84 % sur les systèmes d'agents dotés d'exécution automatique, selon une méta-analyse de 78 études. Les attaques indirectes représentent plus de la moitié des incidents, avec un taux de succès supérieur de 20 à 30 % à celui des attaques directes : le contenu piégé arrive par le canal de confiance, l'email ou la page web que l'agent consulte déjà. Et le rapport Cisco State of AI Security 2026 mesure l'écart de préparation : 77 % des organisations manquent de contrôles de sécurité IA et de données essentiels, et 29 % seulement se déclarent prêtes à sécuriser leurs déploiements d'IA agentique.

Ces chiffres ont une conséquence que les équipes commerciales ne mesurent pas encore : la tromperie ne coûte plus rien. Duper un humain exige du temps, du talent, une mise en scène. Duper un agent exige un email bien rédigé, envoyé à la bonne adresse. L'asymétrie de Sun Tzu, celle qui consiste à frapper le point faible, trouve ici son terrain le plus rentable : la confiance de la machine.

5.2 Cas documenté : EchoLeak

En juin 2025, les chercheurs d'Aim Security ont divulgué une faille dans Microsoft 365 Copilot : EchoLeak (CVE-2025-32711), score CVSS 9,3, une injection de prompt indirecte zéro-clic. Le mécanisme : un email contenant des instructions cachées est envoyé à un employé. L'employé ne clique sur rien, ne fait rien de spécial. Il demande simplement à Copilot de résumer sa boîte mail, ou de l'aider sur un dossier. Le système de recherche de Copilot remonte l'email piégé, le modèle lit les instructions cachées, et exécute : il exfiltre des documents sensibles vers un serveur contrôlé par l'attaquant, par une requête d'image qui passe inaperçue. Aucune action consciente de la victime. La faille contournait le classifieur de Microsoft chargé de bloquer les injections croisées, et le prompt caché ordonnait même au modèle de ne pas mentionner l'email dans sa réponse, pour effacer ses traces.

Microsoft a patché la faille en juin 2025, et aucune exploitation dans la nature n'a été documentée. Mais la leçon n'est pas dans la faille : elle est dans le mode opératoire. L'attaque ne ciblait pas l'humain. Elle ciblait le raisonnement de la machine qui agit en son nom. L'employé n'a pas été trompé ; sa machine l'a été, et il n'a rien vu. C'est la première fois dans l'histoire de la guerre que la tromperie s'applique aussi bien à l'instrument qu'à celui qui le tient.

5.3 Application commerciale : se protéger de la veille empoisonnée

La transposition commerciale de la tromperie doit être abordée avec prudence, et le cadrage est délibérément défensif. Ce blog ne fournit pas de manuel d'attaque : la manipulation des renseignements d'un concurrent relève de l'espionnage économique, et le lecteur n'a pas besoin d'un playbook pour comprendre la menace, il a besoin de la reconnaître. Sun Tzu traitait la tromperie comme une réalité à connaître, pas comme une vertu à célébrer : celui qui ignore l'arme se la fait appliquer.

Le risque concret, pour une entreprise qui déploie des agents de veille : l'empoisonnement des signaux. Les agents de synthèse concurrentielle lisent des pages web, des communiqués, des avis, des profils. Si ces contenus sont manipulés, les recommandations stratégiques le sont aussi. Un faux avis client, une fausse métrique publique, une page web piégée par des instructions cachées : l'agent absorbe, synthétise, et produit une recommandation fondée sur une tromperie. Le dirigeant qui lit la synthèse croit lire le terrain. Il lit ce que quelqu'un a décidé qu'il lirait. C'est le chapitre 13 de Sun Tzu retourné : les

espions de l'ennemi ne sont pas seulement chez vous, ils peuvent être votre propre système de renseignement.

Trois contre-mesures pratiques. La première : la séparation des privilèges. Un agent de veille lit, il n'agit pas ; un agent commercial agit, il ne lit pas les contenus non sollicités. Réduire le nombre d'agents capables d'exécuter une action à partir d'un contenu externe réduit la surface de tromperie. La deuxième : la validation humaine sur les actions à risque. Toute action ayant un coût, un envoi, un paiement, une communication, doit exiger un passage humain. La troisième : la détection d'anomalies et le croisement des sources. Un signal important, isolé, non corroboré, doit être traité comme suspect : la veille ne fait pas foi, elle fait signe. Les espions de Sun Tzu croisaient leurs informations ; les agents doivent croiser les leurs.

5.4 Étude de cas : le signal empoisonné (scénario composite)

Le scénario qui suit est composite et anonymisé : il illustre la mécanique, pas une entreprise particulière.

Une entreprise de logiciels B2B déploie des agents de veille concurrentielle, comme dans la Partie 1. Un jour, l'agent détecte un signal fort : le concurrent principal aurait annoncé, sur une page de sa documentation, l'arrêt d'une fonctionnalité clé. L'alerte remonte, l'équipe produit commence à planifier une offensive commerciale sur ce terrain. Avant de lancer, l'analyste senior applique le protocole de suspicion : il va lire la page lui-même. La page existe, mais elle est datée de quatre ans, noyée dans la documentation archivée, et elle décrit l'arrêt d'une fonctionnalité qui a été remplacée depuis. Le signal était réel, la conclusion était fausse. L'agent avait croisé une page obsolète avec une alerte configurée sur un mot-clé.

Ce scénario est bénin : la page n'était pas piégée, elle était simplement vieille. Mais il illustre la mécanique de l'empoisonnement : un signal qui ressemble à une opportunité, qui remonte par le canal de confiance, et qui déclenche une décision avant vérification humaine. La version malveillante ne diffère que par l'intention : la page piégée est fraîche, bien référencée, et conçue pour être trouvée par l'agent. La contre-mesure est la même : le croisement des sources, la validation humaine sur les actions coûteuses, et la règle que le signal ne fait pas foi.

L'enseignement : l'entreprise qui automatise sa veille sans ajouter la suspicion à son protocole a remplacé un espion par un espion naïf. L'agent est un excellent collecteur et un mauvais juge de l'intention. C'est exactement le contraire de ce qu'il faut : dans la guerre du renseignement, le juge de l'intention, c'est l'humain.

5.5 Retour au Tao

La question posée en ouverture de cet ebook était : un agent n'a pas de Tao, il a un prompt. Qui incarne l'alignement quand la machine exécute ? Les quatre premières parties ont apporté des réponses partielles : le jugement humain sur l'interprétation (Partie 1), le diagnostic de la valeur (Partie 2), la discipline d'orchestration (Partie 3), le commandement par intention (Partie 4). La Partie 5 montre pourquoi ces réponses ne suffisent pas : la machine peut être trompée, et elle ne le sait pas.

La défense structurelle contre la tromperie machine n'est pas un patch technique. OWASP le dit explicitement : aucun modèle frontière n'est totalement immunisé contre l'injection de prompt, et les défenses au niveau du modèle sont contournables. Les garde-fous techniques réduisent la surface ; ils n'éliminent pas la menace. La seule défense qui reste debout est le jugement humain aligné sur une

intention claire : savoir ce que l'on veut, vérifier ce qui est important, ne pas confier à la machine le pouvoir de se tromper seule sur les décisions qui comptent.

C'est le Tao qui revient, non pas comme un facteur oublié, mais comme la réponse à la question posée en ouverture. L'agent n'a pas de Tao ; l'organisation qui le déploie doit en avoir un. C'est la seule chose que la tromperie ne peut pas atteindre : une intention claire, portée par des humains qui savent ce qu'ils veulent et pourquoi. La conclusion de cet ebook va fermer cette boucle, et elle le fera avec un aveu que Sun Tzu aurait compris : toute stratégie, y compris celle de cet ebook, contient les germes de son inversion.

Sources et références de cette partie

OWASP Top 10 for LLM Applications 2025, LLM01 : Prompt Injection. URL : <https://owasp.org/www-project-top-10-for-large-language-model-applications/>

Méta-analyse de 78 études sur les taux de succès de l'injection de prompt (MDPI, 2026) : 66,9-84,1 % sur les systèmes d'agents à exécution automatique ; taux OWASP 50-84 %.

Cisco, State of AI Security Report 2026 : 77 % des organisations manquent de contrôles de sécurité IA et de données essentiels ; 29 % se déclarent prêtes à sécuriser l'IA agentique.

NVD, CVE-2025-32711 (EchoLeak, Microsoft 365 Copilot, CVSS 9,3). URL : <https://nvd.nist.gov/vuln/detail/cve-2025-32711> ; analyse Aim Security, juin 2025.

Analyses sécurité 2026 : les attaques indirectes représentent plus de la moitié des incidents, avec un taux de succès supérieur de 20 à 30 % aux attaques directes.

Conclusion. Le retournement assumé

La grille des actions

Ce que chaque facteur exige, une fois les agents déployés

Terre	Méthode	Ciel	Général	Tao
P1 · Clausewitz	P2 · Luttwak	P3 · Liddell Hart	P4 · Moltke	la boucle est fermée
Gardez le triage humain	Diagnostiquez la juste composante	Rendez la stack recomposable	Commandez par intention	Incarniez l'alignement
le brouillard se déplace, il ne se dissipe pas	base prévisible + variable de valeur	manœuvrer, pas refondre	mandat, limites, supervision en direct	savoir ce que l'on veut, et vérifier la machine

L'agent n'a pas de Tao. L'organisation, si.

strategiecommerciale.eu

Figure 8 · La grille des actions : ce que chaque facteur exige

Récapitulons le chemin avant de le refermer. Cinq facteurs, cinq étapes. La Terre, d'abord : l'évaluation augmentée, et le brouillard de Clausewitz déplacé, pas supprimé. La Méthode ensuite : l'asymétrie produit, et le paradoxe du pricing qui s'évanouit à mesure qu'il se diffuse. Le Ciel : la manœuvre fluide, et la composabilité comme ligne de moindre résistance. Le Général : le commandement par intention, contre les garde-fous statiques. Et la tromperie, enfin : la guerre des prompts, la seule partie sans facteur propre, parce qu'elle menace les cinq. Une question a traversé tout le parcours, posée dès l'ouverture : qui incarne l'alignement quand la machine exécute ?

Il est temps de fermer la boucle. Cet ebook n'échappe pas à la loi qu'il a exposée. La logique paradoxale de Luttwak tient en une phrase : toute stratégie gagnante contient les germes de son inversion. Une stratégie réussit parce qu'elle est minoritaire ; elle est copiée parce qu'elle réussit ; elle cesse d'être un avantage parce qu'elle est copiée. Ce que nous avons recommandé au fil des cinq parties, l'hybridation du pricing, la composabilité de la stack, le commandement par intention, la vigilance sur la tromperie, a aujourd'hui une valeur parce que c'est encore minoritaire. Si cet ebook devenait la référence que nous espérons, il accélérerait sa propre obsolescence : ses recommandations deviendraient la norme, et la norme n'avantage personne.

Ce n'est pas un aveu d'échec. C'est la définition d'un bon manuel de stratégie. Un manuel qui resterait éternellement vrai serait un manuel qui n'a rien appris à personne. Sun Tzu lui-même n'a pas échappé à la règle : chaque époque a réinterprété L'Art de la guerre, parce que chaque époque a fini par intégrer ses leçons dans sa propre pratique, et par chercher au-delà. L'ouvrage ne s'use pas ; il se digère. C'est le sort que nous souhaitons à celui-ci.

Alors, qu'est-ce qui ne s'inverse pas ? La question est revenue à chaque partie, et elle a une réponse unique. La machine n'a pas de Tao. Elle a un prompt. Le pricing s'inverse, la stack s'inverse, le commandement s'inverse, la tromperie s'adapte. Ce qui ne s'inverse pas, c'est l'alignement humain sur une intention claire : savoir ce que l'on veut, pourquoi on le veut, et vérifier que la machine qui exécute le veut encore pour vous. C'est la Voie. Et la Voie n'est pas une stratégie : elle est la condition de toutes les stratégies.

L'ère des agents ne change donc pas la nature de la question stratégique. Elle la rend plus visible. Plus de vitesse, plus d'asymétrie possible, plus de manœuvre possible, plus de tromperie possible : tout est amplifié, y compris les conséquences d'une intention absente. Une organisation qui déploie des agents sans Tao ne devient pas plus rapide vers son but : elle devient plus rapide vers n'importe quel but, ce qui est la définition du désordre. Une organisation qui déploie des agents avec un Tao ne devient pas invincible : elle devient cohérente, ce qui est la seule forme d'invincibilité que Sun Tzu ait jamais promise.

Trois questions pour ceux qui referment ce livre avec l'intention d'agir. La première : qui tranche quand la machine synthétise ? Si la réponse est « personne », le brouillard de la Partie 1 a gagné. La deuxième : quelle valeur facturez-vous, et serez-vous prêt à la défendre quand tout le monde facturera la même ? Si la réponse est « la même que tout le monde », l'asymétrie de la Partie 2 est déjà morte. La troisième : qui peut arrêter un agent devenu incontrôlable, et quand l'avez-vous testé pour la dernière fois ? Si la réponse est « je ne sais pas », le commandement de la Partie 4 n'est pas délégué, il est absent.

Le général de Sun Tzu calculait avant de livrer bataille. Le nôtre calcule avec des machines qui ne doutent de rien, ne pèsent rien et ne craignent rien. À lui de savoir ce qu'il veut, et de le vouloir assez clairement pour que la machine ne puisse pas s'en écarter sans qu'il le voie. C'est la seule chose qui ne se délègue pas. C'est la seule chose que la machine ne remplacera jamais.

La Voie.