NOTE STRATÉGIQUE · TOUKHATCHEVSKI

# Opérations en profondeur : gagner le comité d'achat grands comptes

*1936 : Toukhatchevski engage trois profondeurs dans la même poussée. 2026 : le comité se referme sur le fournisseur qui avance couche après couche.*

Toukhatchevski · Octobre 2026 · Lecture 24 min · strategiecommerciale.eu/comite-achat-b2b-operations-profondeur

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

# Engager les trois profondeurs en simultané, jamais couche après couche

MESSAGE CLÉ

Un comité d'achat ne se valide pas étage par étage : il se referme sur qui progresse couche après couche. La doctrine de la profondeur donne la réponse : nommer les trois profondeurs et les engager en simultané.

1. Le mono-fil est un signal d'alerte : 77 % des dossiers gagnés sont multi-fils, avec deux fois plus d'interlocuteurs (Gong).
2. Faire entrer un dirigeant en premier coûte environ 6 % de réussite ; à son troisième point de contact, il en rapporte 5 % (Gong).
3. Dans 95 % des cas, le fournisseur gagnant figurait déjà sur la liste du premier jour du comité (6sense, 2025).
4. Le livrable : la grille des trois profondeurs, l'indice de simultanéité sur vingt opportunités, la règle de la relève.

POURQUOI C'EST UN ENJEU DE DIRECTION

# Trois leviers : entrer tôt, désamorcer les vetos, arrêter de vendre dans le vide

CROISSANCE

## Entrer avant la clôture de la liste

Le comité se met en mouvement avant votre premier rendez-vous : 95 % des gagnants y figuraient déjà.

**IMPACT** *95 % des gagnants déjà sur la liste (6sense)*

RISQUES

## Désamorcer les vetos silencieux

Sécurité, achats, juridique et DSI ne votent pas et arrêtent tout. Une profondeur sans nom est un veto silencieux.

**IMPACT** *73 % : trois directions ou plus (Forrester)*

COÛTS

## Arrêter de vendre dans le vide

Perfectionner la démonstration rend peu sur l'opérative, qui ne la voit pas. Réallouez ces heures vers la relève du dirigeant.

**IMPACT** *+130 % de réussite en multi-fils (Gong)*

# Le mono-fil masque un comité qui décide sans vous

*Le CRM suit un dossier, pas la façon dont il se répartit dans l'organisation qui achète. Cinq contacts sur une même équipe restent une seule profondeur.*

**77 %**

des dossiers gagnés sont multi-fils, deux fois plus d'interlocuteurs (Gong, 2025)

**95 %**

des cas : le fournisseur gagnant figurait sur la liste du jour 1 (6sense, 2025)

**73 %**

des achats mobilisent trois directions ou plus (Forrester, 2025)

*Sources : Gong, analyse de 1,8 M d'opportunités closes (28/04/2025) ; 6sense, B2B Buyer Experience Report 2025 ; Forrester, Buyers' Journey Survey 2025.*

# Une percée unique se referme ; trois profondeurs dans la même poussée décident

## LE PRÉCÉDENT : TOUKHATCHEVSKI, 1929-1936

- Varsovie (1920) : une avance étirée, sans réserves fraîches, s'effondre sous la contre-attaque polonaise.
- 1936 : le règlement PU-36 définit l'opération en profondeur, tactique, opérative et stratégique, en simultané.
- Kiev (1935) : 1 050 parachutés, 1 700 aéroportés. À Viazma (1942), un largage sans relève est détruit.

=

## LA TRANSPOSITION COMMERCIALE

- Profondeur tactique : utilisateurs et évaluateurs ; « est-ce que cela me simplifie la journée ? ».
- Profondeur opérative : sécurité, achats, juridique, DSI ; « puis-je le laisser entrer ? ».
- Profondeur stratégique : sponsor et comité exécutif ; « pourquoi maintenant, et à la place de quoi ? ».

# Trois manœuvres : nommer les profondeurs, ouvrir l'opérative, encadrer le largage

## 01

### Cartographier les trois profondeurs

**La Manœuvre**
Sur les dix prochains dossiers grands comptes, renseigner trois noms et trois dates de premier contact, un par profondeur, en une seule passe.

**Outils** Salesforce, HubSpot, MEDDPICC

## 02

### Engager la profondeur opérative

**La Manœuvre**
Avant la deuxième démonstration, expédier les pièces que cette couche réclame : politique de sécurité, conformité, architecture, grille tarifaire.

**Outils** ZoomInfo, Cognism, Seismic

## 03

### Encadrer le largage du dirigeant

**La Manœuvre**
Trois conditions : champion entraîné, profondeur tactique engagée, document citable. Sinon, on reporte : un largage sans relève se perd.

**Outils** Gong, Clari, revue de pipeline

FEUILLE DE ROUTE

# Trente jours pour instrumenter, quatre-vingt-dix pour chiffrer la profondeur

## 0-30 JOURS

- Nommer trois profondeurs sur les 10 derniers dossiers
- Créer les champs rôles et dates de premier contact

**Pilote** RevOps

**KPI** 10 dossiers à 3 profondeurs nommées

## 30-60 JOURS

- Expédier les pièces opératives dès la 1re démonstration
- Mesurer le délai entrée vers documents reçus

**Pilote** Avant-vente

**KPI** Délai opératif sous 10 jours

## 60-90 JOURS

- Calculer l'indice de simultanéité sur 20 opportunités
- Croiser profondeurs engagées et taux de conversion

**Pilote** CRO

**KPI** Indice croisé vs conversion

LE MOT DE LA FIN

**« Sur vos dix dossiers ouverts, combien comptent trois profondeurs nommées, avec une date de premier contact pour chacune ? »**

**À ENGAGER** — *Écrivez cette semaine un document que votre champion pourra citer quand vous ne serez pas dans la pièce.*



SOURCES & RÉFÉRENCES

# Une réflexion adossée aux références stratégiques, business et historiques

## RÉFÉRENCES STRATÉGIQUES


— TOUKHATCHEVSKI, Écrits sur la guerre (Plon, 1967)
— TRIANDAFILLOV, La nature des opérations des armées modernes (1929)
— Règlement provisoire de l'Armée rouge, PU-36 (1936)


## ÉTUDES BUSINESS


— GONG, Data shows top reps don't just sell, they orchestrate (2025)
— 6SENSE, B2B Buyer Experience Report 2025
— FORRESTER, Three Realities About B2B Buying Networks (2025)


## SOURCES HISTORIQUES


— GLANTZ, Soviet Military Operational Art (Frank Cass, 1991)
— SIMPKIN, Deep Battle: The Brainchild of Tukhachevskii (1987)
— Opération Bagration (juin-août 1944)