

L'Art Opératif de Svetchine : quand l'exécution décide de tout

De la Strategia de 1926 au Go-To-Market : entre la vision et le terrain manque le niveau qui rend la stratégie réelle.

Votre stratégie ne souffre pas d'un déficit de vision mais de l'absence du niveau qui la rend exécutable

■ MESSAGE CLÉ

Entre la vision et le terrain manque un niveau de commandement : l'art opératif, qui convertit l'intention en opérations exécutées. Son absence — pas un déficit de vision — explique la valeur stratégique évaporée.

- 1 Svetchine a nommé le niveau entre grande stratégie et tactique : l'art opératif, qui convertit l'intention en opérations exécutées.
- 2 Ce niveau manque dans la plupart des organisations : seules 3 initiatives GTM sur 10 sont réellement exécutées (ZoomInfo).
- 3 Trois dialectiques paralysent l'exécution : le budget avant l'ambition, les luttes internes, l'alignement de chaque acte tactique.
- 4 La réponse est organisationnelle, pas technologique : désigner qui porte le niveau opératif (VP Sales, CRO, RevOps).

Installer le niveau opératif agit sur les trois leviers de la direction commerciale

CROISSANCE

Exécuter ce qui est décidé

Passer de 3 à davantage d'initiatives GTM exécutées débloque la valeur stratégique aujourd'hui évaporée.

IMPACT 63 % de valeur à reconquérir

RISQUES

Aligner avant de lancer

Sans niveau opératif, le tactique se décorrèle du stratégique sans que personne ne le voie avant qu'il soit trop tard.

IMPACT 88 % des transformations échouent

COÛTS

Éliminer la friction

Les luttes internes pour les ressources et les opérations sans impact détruisent une valeur massive chaque année.

IMPACT Jusqu'à 10 % du CA annuel (McKinsey)

Seules 3 initiatives GTM sur 10 sont exécutées : l'écart carte-terrain détruit une valeur colossale

Ces chiffres ne décrivent pas un déficit de vision, mais l'absence d'un niveau de commandement entre la carte et le terrain.

63 %

de la valeur stratégique ne se matérialise jamais (ZoomInfo, 2025).

3/10

initiatives d'un playbook GTM réellement exécutées par les équipes (ZoomInfo).

2 000 Md\$

perdus chaque année par les seules équipes sales & marketing US (BCG).

Sources : ZoomInfo, GTM Execution Gap 2025 ; BCG, 2024 ; Bain, 2024 ; McKinsey.

Comme Svetchine entre stratégie et tactique, votre organisation a besoin d'un pont opératif explicite

■ LE PRÉCÉDENT — L'ART OPÉRATIF (1926)

- Svetchine, le « Clausewitz russe », publie Strategiia à Moscou en 1926.
- Entre la grande stratégie et la tactique, il nomme un 3e niveau : l'art opératif.
- La plupart des défaites ne viennent ni de la stratégie ni de la tactique, mais de l'absence de ce pont.

=

■ LA TRANSPOSITION COMMERCIALE

- Niveau stratégique = direction & Board (pourquoi) ; tactique = commerciaux (comment).
- Le niveau opératif (VP Sales, CRO, RevOps) décide quoi faire, dans quel ordre, avec quelles ressources.
- C'est ce niveau qui manque : sans lui, l'intention ne devient jamais exécution.

Trois manœuvres pour installer le pont opératif entre l'intention stratégique et l'exécution terrain

01

Installer le niveau opératif

La Manœuvre

Désignez qui porte le niveau opératif (VP Sales, CRO, RevOps) et créez un Revenue Operations Committee mensuel : séquencer, réallouer, ajuster.

Outils Revenue Operations Committee

02

Décloisonner les budgets

La Manœuvre

Imposez un « Budget de la Victoire » consolidé (Sales, Marketing, CS, Product) : tant que les budgets restent en silos, la lutte interne gagne.

Outils Budget consolidé · Auftragstaktik

03

Piloter par les opérations, pas les objectifs

La Manœuvre

Remplacez les revues de pipeline par des revues opérationnelles : quelles opérations servent le but, lesquelles sont mal dotées, lesquelles stopper ?

Outils Gong · Clari · Highspot · RevOps

Une trajectoire 30-60-90 pour faire émerger et outiller le niveau opératif manquant

0-30 JOURS

- Identifier qui occupe (ou non) le niveau opératif
- Lancer le Revenue Operations Committee mensuel

Pilote CRO

KPI Niveau opératif désigné

30-60 JOURS

- Consolider un « Budget de la Victoire » inter-fonctionnel
- Configurer la remontée des signaux terrain

Pilote RevOps + Comex

KPI Budget GTM unifié

60-90 JOURS

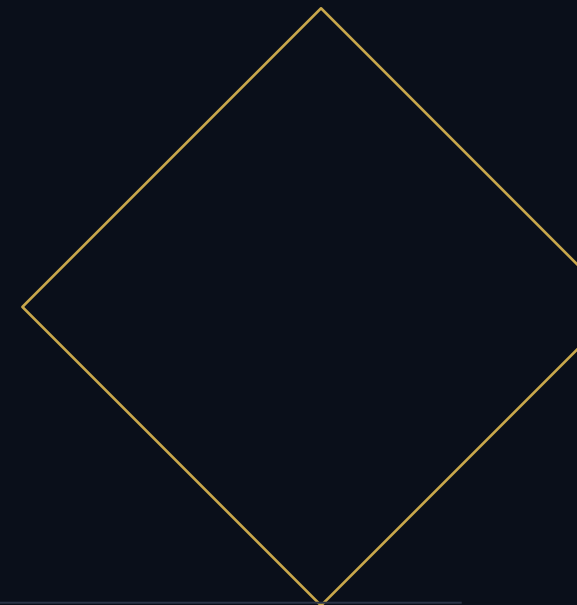
- Basculer en revues opérationnelles mensuelles
- Stopper les opérations sans impact stratégique

Pilote VP Sales / RevOps

KPI Taux d'initiatives exécutées

« Napoléon avait raison : l'art de la guerre est simple, tout est dans l'exécution. Mais l'exécution, elle, n'est pas simple : elle se construit, se structure, se pilote. »

À ENGAGER — *Combien de vos plans commerciaux annuels décrivent l'art opératif qui va les rendre réels ?*



Une réflexion adossée aux références stratégiques, business et historiques

■ RÉFÉRENCES STRATÉGIQUES

- Svetchine, Strategiia (1926) — l'art opératif
- Simpkin, Race to the Swift (1985)
- Bihan & Lopez, Conduire la guerre

■ ÉTUDES BUSINESS

- ZoomInfo, GTM Execution Gap (2025)
- BCG & PwC — coût de la friction (2024)
- Bain (2024) · McKinsey

■ SOURCES HISTORIQUES

- Clausewitz, De la guerre — trinité & friction
- Napoléon · Auftragstaktik de Moltke