

Stratégie d'entreprise vs stratégie commerciale

Le guide complet

DES FICHES
POUR COMPRENDRE
UNE FOIS POUR TOUTES



passeportmanager.com



**Comment aligner et différencier
vos stratégies pour réussir**



**Comprendre et appliquer les stratégies
à tous les niveaux**



Des concepts clés aux applications pratiques

Stratégie d'entreprise vs stratégie commerciale : Le guide complet

Dans le monde dynamique des affaires, une stratégie efficace est la pierre angulaire du succès. Cependant, les termes "stratégie d'entreprise" et "stratégie commerciale" sont souvent utilisés de manière interchangeable, ce qui entraîne confusion et interprétation erronée.

Comprendre la distinction entre stratégie d'entreprise et stratégie commerciale est vital. Les deux stratégies sont essentielles au succès organisationnel, mais elles opèrent à des niveaux différents et ont des objectifs distincts.

Sommaire

1. Entre la carte du capitaine et la salle des machines
2. La stratégie d'entreprise : La carte du capitaine
3. La stratégie commerciale : La salle des machines
4. Articulation entre la stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale.



«Notre stratégie, c'est comme un nouvel an : Nous avons pris des résolutions et une semaine après, on se demande pourquoi on les a prises».

1. Entre la carte du capitaine et la salle des machines



Dans l'océan vaste et en constante évolution du monde des affaires, les entreprises s'embarquent dans un voyage continu vers le succès. Tout comme un navire a besoin d'une carte du capitaine pour guider sa course et d'une salle des machines pour propulser son voyage, les entreprises ont également besoin d'une stratégie bien définie pour naviguer dans le paysage concurrentiel et atteindre leurs objectifs. **C'est la stratégie d'entreprise (ou strategy corporate)**

Imaginez le monde des affaires comme un port animé, grouillant de navires de toutes tailles, chacun cherchant à atteindre sa destination souhaitée. La carte du capitaine, représentant la stratégie d'entreprise, sert de plan général, définissant la direction de l'entreprise et ses objectifs à long terme. C'est la lumière directrice qui guide l'ensemble de l'organisation vers une vision commune.

« La carte de La stratégie d'entreprise consiste à déterminer la mission, les objectifs et les politiques générales de l'entreprise,

Un capitaine ne peut à lui seul propulser le navire vers l'avant. C'est la **stratégie commerciale (ou business strategy)**, semblable à la salle des machines, qui traduit les grandes lignes de la stratégie d'entreprise en plans d'action concrets pour chaque département ou unité commerciale.

C'est le moteur qui alimente les progrès de l'entreprise, transformant les aspirations en résultats tangibles.

La carte du capitaine fournit la boussole, tandis que la stratégie commerciale garantit que les moteurs tournent à plein régime. Ensemble, ils forment un duo indispensable, permettant aux entreprises de naviguer dans les complexités du monde des affaires et de réaliser une croissance durable.

Dans cette analogie, le capitaine représente la direction de l'entreprise, responsable de l'élaboration de la stratégie d'entreprise et de la définition de l'orientation générale. L'équipage, en revanche, symbolise les employés, chacun jouant un rôle important dans la mise en œuvre de la stratégie commerciale et la progression de l'entreprise.



PAROLES D'EXPERTS

J'avais l'habitude de courir en athlétisme et n'importe quel coureur sur piste vous dira que gagner une course de 100 mètres nécessite un ensemble de compétences complètement différentes que gagner un marathon. Et les mêmes compétences qui peuvent vous faire gagner le 100 mètres peuvent en fait vous faire perdre un marathon. Et les compétences qui peuvent vous faire gagner un marathon peuvent vous faire perdre une course de 100 mètres. Ce n'est pas vraiment une question d'équilibre. Mais il s'agit pour la direction de se poser la question de savoir dans quelle course se situe cette entreprise en ce moment et quelles compétences sont requises pour gagner cette course précise en ce moment. Et puis il s'agit de poser cette question encore et encore, tout le temps, pour chaque activité dans laquelle l'entreprise est engagée.

Hendrith Vanlon Smith Jr.
PDG de Mayflower-Plymouth Capital, LLC.

Tout comme un capitaine qualifié s'appuie sur un équipage bien préparé pour naviguer dans les eaux tumultueuses, les entreprises dépendent également de leurs employés pour mettre en œuvre efficacement la stratégie commerciale. Avec une carte du capitaine claire et un équipage dévoué travaillant dans la salle des machines, les entreprises peuvent tracer leur cap vers le succès, surmonter les défis et atteindre leurs objectifs souhaités.

2. La stratégie d'entreprise : La carte du capitaine

La stratégie d'entreprise est le plan global d'une entreprise diversifiée. Elle définit la direction générale de l'entreprise et l'allocation des ressources entre ses différentes unités d'affaires. La stratégie d'entreprise concerne la portée et la direction globales de la corporation et la manière dont ses diverses opérations commerciales travaillent ensemble pour atteindre des objectifs particuliers.

2.1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise

Dans le vaste océan du commerce, chaque entreprise s'efforce de naviguer vers une destination réussie. La clé pour atteindre ce succès réside dans une **stratégie d'entreprise** bien définie, la carte du capitaine qui guide l'ensemble du voyage.

« L'essence de la stratégie consiste à choisir ce qu'il ne faut pas faire. »

Michael Porter

La stratégie d'entreprise, également connue sous le nom de stratégie globale, est la pierre angulaire de la réussite à long terme d'une organisation. Elle sert de plan directeur pour l'ensemble d'une organisation.

C'est à ce niveau que sont définies les orientations générales et les choix fondamentaux qui guideront l'ensemble des activités de l'entreprise. Comprendre les objectifs et les décisions clés de la stratégie d'entreprise est essentiel pour bien saisir comment une organisation entend se positionner sur le marché et atteindre ses ambitions.

Contrairement à la stratégie commerciale (voir ci-après), qui se concentre sur des unités commerciales spécifiques, la stratégie d'entreprise adopte une vision plus large, englobant l'ensemble de l'organisation. C'est le plan général qui définit la voie à suivre pour une croissance à long terme, la création de valeur et un avantage concurrentiel.

La stratégie d'entreprise est aussi (autre image), la boussole qui guide la direction de l'entreprise, définissant ses objectifs à long terme, son paysage concurrentiel et sa mission globale. Élaborée par la haute direction, la stratégie d'entreprise établit le cadre dans lequel les unités commerciales opèrent, garantissant que leurs activités sont alignées sur la vision et les objectifs plus larges de l'organisation.

2.2. Objectifs de la stratégie d'entreprise

Parmi les objectifs majeurs de la stratégie d'entreprise nous pouvons citer :

2.2.1. Définir la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise

La stratégie d'entreprise commence par la définition de la raison d'être de l'organisation, de sa mission. Celle-ci exprime la contribution que l'entreprise souhaite apporter à ses clients et à la société.

La vision stratégique traduit quant à elle les ambitions à long terme de l'entreprise et la position qu'elle vise à occuper sur le marché. Enfin, les valeurs organisationnelles guident les comportements et les décisions des collaborateurs pour atteindre ces objectifs.

« Construire une entreprise visionnaire nécessite 1 % de vision et 99 % d'alignement. »

Jim Collins et Jerry Porras

Cela sert de boussole directrice à l'entreprise, définissant son objectif, ses aspirations et ses principes fondamentaux. Il décrit le "pourquoi" de l'existence de l'entreprise et les valeurs qui façonneront ses décisions.

2.2.2. Déterminer les domaines d'activité de l'entreprise

Un autre objectif majeur de la stratégie d'entreprise est de définir les secteurs, les marchés et les segments sur lesquels l'organisation souhaite être présente. Cela passe par une analyse approfondie des opportunités et des menaces de l'environnement, ainsi que des forces et faiblesses internes. Ces réflexions permettent de déterminer les domaines d'activité les plus porteurs et les plus en phase avec les compétences clés de l'entreprise. Cela peut impliquer la diversification, les acquisitions ou les cessions. L'objectif est d'identifier les domaines dans lesquels l'entreprise peut tirer parti de ses forces et capitaliser sur des opportunités prometteuses.

2.2.3. Allouer les ressources de l'entreprise

Enfin, la stratégie d'entreprise a pour objectif d'optimiser l'allocation des ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles de l'organisation. Il s'agit de concentrer les investissements sur les activités les plus stratégiques et les plus créatrices de valeur, tout en maintenant un équilibre entre les différents domaines d'activité.

La stratégie d'entreprise dicte comment les ressources (financières, humaines, technologiques) seront réparties entre les différentes unités commerciales. Cela garantit que les ressources sont dirigées vers les domaines ayant le plus fort potentiel de retour.

« La stratégie consiste simplement à allouer des ressources. Lorsque vous supprimez tout le bruit, c'est à cela que cela revient. La stratégie signifie faire des choix clairs sur la manière de rivaliser. Vous ne pouvez pas être tout pour tout le monde, quelle que soit la taille de votre entreprise ou la profondeur de ses poches. »

Jack Welch

2.2.4. Stratégie de croissance à long terme

L'objectif ultime de toute entreprise est une croissance durable. La stratégie d'entreprise définit la feuille de route pour atteindre cette croissance, souvent sur plusieurs années. Cela peut impliquer une expansion organique, des partenariats stratégiques ou des acquisitions.

2.3. Caractéristiques clés d'une stratégie d'entreprise

- **Concentration à long terme (3 à 5 ans ou plus) :** Elle adopte une vision globale, en tenant compte de la trajectoire future de l'entreprise et des tendances du marché.
- **Décision de la direction générale :** Développée par les PDG et les membres du conseil d'administration avec une perspective globale de l'entreprise.
- **Décisions de haut niveau :** Se concentre sur des questions stratégiques telles que "Dans quel secteur d'activité évoluons-nous ?" et "Comment allons-nous gagner ?" plutôt que sur les opérations quotidiennes.

2.4. Exemples de décisions stratégiques de haut niveau

Citons quelques exemples de décisions prises dans la cadre d'une stratégie d'entreprise.

- **Expansion géographique :** Une décision stratégique courante au niveau de l'entreprise est d'étendre son périmètre géographique, que ce soit en s'implantant dans de nouvelles régions ou en développant ses activités à l'international. Cela peut passer par l'ouverture de nouvelles filiales, de nouveaux sites de production ou de distribution, ou encore par des accords de licence ou de franchise. Une entreprise du secteur des boissons peut décider de se lancer sur le marché des en-cas en lançant une nouvelle gamme de produits. Cela élargit leur portée et réduit leur dépendance à un seul marché.

« L'essence de la stratégie consiste à choisir ce qu'il ne faut pas faire. »

Michael Porter

d'activité historique de l'entreprise.

- **Diversification des activités :** Une autre décision stratégique importante est la diversification, c'est-à-dire le fait de se lancer sur de nouveaux métiers, de nouveaux marchés ou de nouveaux produits/services, en dehors du cœur

Cela permet de répartir les risques, de capter de nouvelles sources de croissance et de tirer parti de synergies potentielles. Un détaillant de vêtements peut acquérir une entreprise de fabrication textile pour mieux contrôler sa chaîne d'approvisionnement et potentiellement réduire ses coûts. Cela augmente l'efficacité et procure un avantage concurrentiel.

- **Fusions et acquisitions** : Enfin, les opérations de fusions et d'acquisitions font également partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Elles permettent de renforcer les parts de marché, d'acquérir de nouvelles compétences ou technologies, ou encore de se diversifier plus rapidement. Elles nécessitent cependant une analyse approfondie des cibles potentielles et une intégration rigoureuse pour dégager les bénéfices attendus.
- **Croissance par acquisition** : Une société de logiciels peut acquérir de plus petits concurrents dotés de fonctionnalités spécialisées pour élargir son portefeuille de produits et attirer une clientèle plus large. Cela accélère la croissance grâce à l'acquisition de parts de marché existantes.
- **Alliance stratégique** : Un constructeur automobile peut s'associer à une entreprise de technologie de batterie pour développer des véhicules électriques. Cela permet de tirer parti d'une expertise combinée pour un objectif spécifique.
- **Leadership en matière de coûts** : Une entreprise peut se concentrer sur la rationalisation des processus de production et la réduction des coûts d'exploitation afin de proposer des prix plus bas et d'attirer les consommateurs soucieux de leur budget. Cela donne la priorité à la conquête de parts de marché grâce aux prix abordables.

En définissant clairement ses objectifs, ses domaines d'activité et l'allocation optimale de ses ressources, la stratégie d'entreprise trace la voie à suivre pour l'ensemble de l'organisation. C'est à ce niveau que se jouent les choix les plus déterminants pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise à long terme.

2.5. Avantages d'une stratégie d'entreprise solide :

Une stratégie d'entreprise bien définie offre une multitude d'avantages :

- **Clarté et direction** : Fournit une feuille de route claire pour l'ensemble de l'organisation, garantissant que tout le monde est aligné sur la réalisation d'objectifs communs.

- **Concentration et priorisation** : Aide à prioriser l'allocation des ressources et la prise de décision, en orientant les efforts vers des initiatives à fort impact.
- **Avantage concurrentiel** : En identifiant les opportunités et en allouant efficacement les ressources, les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel sur leurs marchés choisis.

« Le concurrent à craindre est celui qui ne se soucie jamais de vous, mais qui continue sans cesse à améliorer sa propre entreprise. »
- **Amélioration des performances** : Une stratégie solide conduit à une meilleure prise de décision, ce qui améliore finalement les performances et la rentabilité globales de l'entreprise.

Henry Ford

2.6. Comment développer une stratégie d'entreprise

L'élaboration d'une stratégie d'entreprise gagnante nécessite une analyse minutieuse de plusieurs facteurs :

- **Analyse interne** : Évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise (analyse SWOT).
- **Analyse externe** : Analyse du paysage concurrentiel, des tendances du marché et des facteurs économiques.
- **Analyse des parties prenantes** : Identifier et comprendre les besoins et les attentes des principales parties prenantes comme les actionnaires, les clients et les employés.

Grâce à une analyse complète et à un processus de planification stratégique, les entreprises peuvent créer une stratégie d'entreprise qui les met sur la voie du succès à long terme.

« La stratégie n'est pas la conséquence de la planification, mais bien le contraire : son point de départ. »

Une stratégie d'entreprise solide n'est plus facultative. C'est le plan directeur qui permet de relever les défis, de capitaliser sur les opportunités et, en fin de compte, de réaliser une croissance durable.

Henry Mintzberg

En fournissant une direction claire et en favorisant une prise de décision stratégique, la stratégie d'entreprise sert de carte du capitaine, guidant l'entreprise vers sa destination souhaitée.

3. La stratégie commerciale : La salle des machines



La stratégie commerciale se penche sur les détails de la manière dont chaque unité commerciale ou département atteindra ses objectifs dans le contexte de la stratégie d'entreprise. La carte du capitaine (stratégie d'entreprise) définit la route, mais c'est le puissant moteur (stratégie commerciale) qui propulse le navire vers l'avant.

3.1. Qu'est-ce que la stratégie commerciale ?

La stratégie commerciale, également appelée aussi stratégie des affaires, stratégie concurrentielle ou stratégie de domaine, se situe au niveau intermédiaire entre la stratégie d'entreprise et la stratégie opérationnelle.

Elle a pour objectif de définir la meilleure façon de concurrencer sur un marché ou un segment spécifique, en s'appuyant sur les ressources et les compétences de l'entreprise. C'est à ce niveau que se jouent les choix clés pour gagner des parts de marché, se différencier de la concurrence et optimiser la performance opérationnelle.

C'est la salle des machines qui traduit les objectifs de haut niveau fixés par la stratégie d'entreprise en plans et initiatives actionnables. La stratégie commerciale traduit les objectifs de haut niveau de la stratégie d'entreprise en plans d'action concrets pour chaque département ou unité commerciale. C'est la feuille de route pour réussir dans un segment de marché spécifique.

La stratégie commerciale est généralement développée par des cadres intermédiaires qui ont une compréhension approfondie de leur marché, de leurs clients et de leurs concurrents spécifiques.

3.2. Objectifs de la stratégie commerciale

Parmi les objectifs de la stratégie commerciale citons :

1.1. Gagner des parts de marché

Un premier objectif majeur de la stratégie commerciale est d'accroître la part de marché de l'entreprise sur les segments et marchés cibles. Cela passe par une meilleure connaissance des clients, une offre plus adaptée à leurs besoins, et une plus grande efficacité dans la conquête et la fidélisation de la clientèle.

1.2. Se différencier de la concurrence

Un autre objectif essentiel est de se positionner de manière unique et avantageuse par rapport à la concurrence. Cela peut s'appuyer sur un avantage concurrentiel durable, que ce soit en termes de prix, de qualité, d'innovation, de service ou d'image de marque.

Dans les affaires, la concurrence vous mordra si vous continuez à courir ; si vous vous arrêtez, elle vous avalera. »

Victor Kiam

1.3. Optimiser la performance opérationnelle

Enfin, la stratégie commerciale vise également à optimiser l'ensemble des processus opérationnels liés à la commercialisation, à la distribution et à la relation client. L'objectif est d'améliorer la productivité, la réactivité et la rentabilité de ces activités clés.

3.3. Que comprend la stratégie commerciale ?

Une stratégie commerciale bien définie se concentre sur plusieurs domaines clés:

- **Avantage concurrentiel** : C'est la pierre angulaire de toute stratégie commerciale. Il identifie comment l'unité commerciale spécifique surpassera ses concurrents sur son marché cible. Cela peut impliquer des fonctionnalités de produit supérieures, une rentabilité, un service client exceptionnel ou une identité de marque unique. (**Exemple** : Une compagnie aérienne low-cost peut se concentrer sur l'offre des tarifs les plus bas pour attirer les clients soucieux de leur budget)
- **Marché cible** : Il est fondamental de comprendre la clientèle spécifique à laquelle l'unité commerciale s'adressera. Cela implique de définir la démographie des clients, leurs besoins et leurs comportements d'achat. (**Exemple** : Un magasin de vêtements peut cibler les jeunes professionnels avec une ligne de vêtements de travail à la fois appropriée et tendance)
- **Stratégies de marketing et de vente** : Développer des plans pour atteindre le marché cible et le convertir en clients payants. Défendez votre marque. Cela peut impliquer des campagnes de marketing numérique, un engagement sur les réseaux sociaux ou des partenariats stratégiques.

« Votre marque est ce que les gens disent de vous quand vous n'êtes pas dans la pièce. »

Jeff Bezos

(**Exemple** : Une société de logiciels peut proposer des essais gratuits et des webinaires pour générer des leads et les convertir en abonnés payants)

- **Objectifs à court terme** : La stratégie commerciale définit des objectifs atteignables pour l'unité commerciale dans un délai défini (par exemple, augmenter la part de marché de 10 % en un an). Ces objectifs s'inscrivent dans les objectifs plus larges définis dans la stratégie d'entreprise.

3.4. Caractéristiques clés d'une stratégie commerciale :

La stratégie commerciale se caractérise par un certain nombre de facteurs :

- **Concentration à court et moyen terme (1 à 3 ans)** : Fournit une feuille de route plus granulaire pour atteindre des objectifs dans un délai défini.
- **Décision au niveau du département/unité commerciale** : Développée par les chefs de département ou les responsables d'unité commerciale possédant une connaissance approfondie de leur marché et de leur clientèle spécifiques.
- **Orienté vers l'action** : Se concentre sur des tactiques et des initiatives spécifiques pour obtenir des résultats mesurables.

3.5. Exemples de stratégie commerciale :

Citons quelques exemples de décisions prises dans la cadre d'une stratégie commerciale :

- **Développement de nouveaux produits/services** : La stratégie commerciale implique souvent des décisions sur le développement de nouvelles offres (produits, services, solutions) pour répondre aux besoins évolutifs des clients et se différencier. Cela nécessite d'identifier les opportunités les plus porteuses et d'allouer les ressources adéquates pour les concrétiser.
- **Segmentation et ciblage des clients** : Une décision stratégique importante est de bien identifier les segments de clients les plus attractifs et les plus en phase avec les capacités de l'entreprise. Cela passe par une segmentation fine du marché, une évaluation du potentiel de chaque segment, et un ciblage des segments prioritaires.

- **Différenciation des produits** : Une marque de smartphones peut se concentrer sur un système d'appareil photo unique avec des fonctionnalités innovantes pour se démarquer de ses concurrents. Cela crée un argument de vente pour un public cible spécifique. La stratégie d'affaires d'**Apple** se concentre sur la différenciation. L'entreprise offre des produits innovants avec un design et une fonctionnalité uniques, lui permettant de facturer des prix premium.
- **Pénétration du marché** : Une chaîne de supermarchés peut lancer des campagnes marketing ciblées pour augmenter les ventes de ses produits de marque privée auprès de ses clients existants. Cela se concentre sur la maximisation des ventes au sein du segment de marché actuel.
- **Positionnement par rapport à la concurrence** : Le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à ses concurrents est également crucial. Il peut s'agir de se positionner en tant que leader sur les prix, en tant que spécialiste sur un créneau, ou encore en tant qu'innovateur sur le marché.
- **Priorité à l'expérience client** : Une compagnie aérienne peut investir dans l'amélioration des options de divertissement en vol et offrir un service personnalisé pour améliorer la satisfaction et la fidélité des clients. Cela vise à renforcer la préférence pour la marque et à encourager les clients à revenir.
- **Marketing sur les réseaux sociaux** : Une marque de vêtements peut tirer parti des plateformes de médias sociaux comme Instagram pour présenter ses produits grâce à des collaborations avec des influenceurs et du contenu généré par les utilisateurs. Cela cible une population démographique spécifique de manière rentable.
- **Modèle d'abonnement** : Un service de streaming musical peut proposer un modèle d'abonnement à plusieurs niveaux avec différentes options de prix et niveaux d'accès pour répondre aux besoins divers des clients. Cela offre de la flexibilité et augmente la valeur à vie du client.

« Le but du marketing est de connaître et de comprendre le client si bien que le produit ou service lui convient et se vend tout seul. »

Peter Drucker

3.6. Avantages d'une stratégie commerciale solide

Une stratégie commerciale bien étudiée et définie offre des avantages multiples :

- **Clarté et alignement** : Fournit une feuille de route claire pour l'unité commerciale, garantissant que tout le monde travaille vers les mêmes objectifs.
- **Allocation des ressources améliorée** : Aide à allouer efficacement les ressources (financières, humaines) aux initiatives ayant le plus fort potentiel de retour.
- **Performances améliorées** : Une stratégie bien définie conduit à une meilleure prise de décision, à une efficacité opérationnelle accrue et, en fin de compte, à une rentabilité accrue.
- **Avantage concurrentiel** : En comprenant le marché cible et en développant une approche différenciée, les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel.

3.7. Comment développer une stratégie commerciale

La création d'une stratégie commerciale gagnante implique une approche structurée :

- **Analyse de la situation** : Évaluer la position actuelle sur le marché, les forces et les faiblesses de l'unité commerciale et le paysage concurrentiel.
- **Définition du marché cible** : Identifier le profil client idéal et comprendre ses besoins et ses comportements d'achat.
- **Analyse concurrentielle** : Évaluer les forces et les faiblesses des principaux concurrents pour identifier les opportunités de différenciation.
- **Développer un avantage concurrentiel** : Élaborer une proposition de valeur unique qui distingue l'unité commerciale de la concurrence.
- **Planification d'action** : Créer des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) et définir les tactiques pour les atteindre.
- **Suivi et évaluation** : Suivre régulièrement les progrès, mesurer les résultats et adapter la stratégie si nécessaire.

En suivant ce cadre, les entreprises peuvent développer des stratégies commerciales efficaces qui les conduisent au succès sur leurs marchés respectifs.

4 Articulation entre la stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale :

Malgré leurs rôles distincts, les stratégies d'entreprise et commerciales ne sont pas des entités isolées. Elles sont interconnectées et interdépendantes, travaillant en tandem pour guider l'organisation vers ses objectifs ultimes. La stratégie d'entreprise fournit la direction et le cadre généraux, tandis que les stratégies commerciales servent de moteurs qui propulsent chaque unité vers l'avant.

« La stratégie commerciale est la feuille de route qui permet à chaque unité commerciale d'atteindre ses objectifs dans le cadre de la stratégie d'entreprise. »

Alfred Chandler

La stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale sont deux niveaux complémentaires de la réflexion stratégique au sein d'une organisation. Bien qu'elles se distinguent par leur périmètre et leur degré de généralité, ces deux composantes de la stratégie globale entretiennent des liens étroits et se nourrissent mutuellement. Examinons plus en détail cette interaction dynamique.

4.1. Complémentarité des deux niveaux de stratégie

La stratégie d'entreprise se situe au niveau le plus élevé, définissant la vision, les ambitions et les grandes orientations de l'organisation dans son ensemble. Elle porte sur des décisions fondamentales comme le choix des métiers, des marchés et des modes de croissance.

La stratégie commerciale, quant à elle, se positionne à un niveau intermédiaire. Elle précise comment l'entreprise va concrètement concurrencer et se positionner sur ses différents marchés et segments cibles. C'est à ce niveau que sont définies les décisions clés en matière de segmentation, de positionnement, de développement de produits/services, etc.

Bien que distincts, ces deux niveaux stratégiques sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement. La stratégie d'entreprise fixe le cadre global, tandis que la stratégie commerciale en assure la déclinaison opérationnelle.

« La collaboration entre les équipes qui définissent la stratégie d'entreprise et celles qui mettent en œuvre les stratégies commerciales est essentielle au succès. »

Meg Whitman,
Ancienne PDG de HP

Ensemble, elles permettent d'aligner les ambitions de l'entreprise avec les réalités concurrentielles de ses marchés. Un alignement efficace entre les stratégies d'entreprise et commerciales est essentiel au succès organisationnel. Lorsque les stratégies commerciales sont bien alignées avec la stratégie d'entreprise, elles créent une approche cohérente et unifiée, garantissant que tous les efforts sont dirigés vers la réalisation de la vision partagée de l'organisation.

4.2. Influence de la stratégie d'entreprise sur la stratégie commerciale

La stratégie d'entreprise exerce une forte influence sur la stratégie commerciale. Tout d'abord, les choix fondamentaux de la stratégie d'entreprise (domaines d'activité, modes de croissance, etc.) déterminent les marchés sur lesquels l'entreprise va devoir se positionner et concurrencer. Par ailleurs, les ressources, compétences et capacités développées au niveau de l'entreprise vont conditionner les avantages concurrentiels que la stratégie commerciale pourra exploiter. Les orientations stratégiques en termes d'innovation, de qualité, de service, etc. guident également les choix de positionnement et de différenciation.

Le chiffre qui tue

90 % des échecs des fusions-acquisitions sont attribués à une mauvaise intégration post-fusion, qui découle souvent d'un manque d'alignement entre la stratégie d'entreprise et les stratégies commerciales. (Source : KPMG)

Enfin, la vision, la mission et les valeurs définies au niveau de la stratégie d'entreprise se répercutent sur l'image de marque et l'identité de l'entreprise, éléments essentiels de sa stratégie commerciale.

4.3. Influence de la stratégie commerciale sur la stratégie d'entreprise

À l'inverse, les résultats obtenus et les enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie commerciale influencent également la stratégie d'entreprise.

Les informations remontées du terrain sur les attentes des clients, les évolutions des marchés et la performance des offres permettent d'ajuster ou de faire évoluer les choix stratégiques au niveau de l'entreprise. Cela peut concerner les domaines d'activité à privilégier, les axes de développement à poursuivre, ou encore les ressources et compétences critiques à renforcer.

Dans certains cas, le succès ou l'échec de la stratégie commerciale peut même remettre en question les orientations stratégiques de l'entreprise, l'obligeant à revoir en profondeur sa vision et ses ambitions.

Ainsi, la stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale entretiennent une relation dynamique d'influence mutuelle, chacune alimentant et enrichissant l'autre pour assurer la cohérence et la pertinence de la stratégie globale.

Conclusion

Comprendre la distinction entre les stratégies d'entreprise et commerciales est crucial pour que les organisations naviguent dans les complexités du monde des affaires. La stratégie d'entreprise fixe la direction générale de l'organisation, tandis que la stratégie commerciale se concentre sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans des marchés spécifiques. En intégrant les deux stratégies, les entreprises peuvent garantir une planification cohérente et globale qui soutient le succès à long terme.

La stratégie d'entreprise définit la direction générale, tandis que les stratégies commerciales traduisent cette direction en plans d'action. Lorsqu'elles sont alignées efficacement, ces stratégies fonctionnent ensemble comme une boussole et un moteur puissants, guidant l'organisation vers un avenir prospère et durable.