1. Schématisez la notion de planification stratégique

La planification stratégique est un processus organisé qui permet à une entreprise de définir ses objectifs à long terme, d'analyser son environnement et ses ressources, de choisir les orientations stratégiques adaptées et de prévoir les moyens nécessaires à leur réalisation.

Elle comprend plusieurs étapes successives :

1. Définition de la mission et des objectifs

Déterminer la raison d'être et les résultats à atteindre.



2. Diagnostic stratégique

Analyser l'environnement externe (opportunités et menaces) et les ressources internes (forces et faiblesses).



3. Formulation des choix stratégiques

Identifier et évaluer les différentes options stratégiques



4. Élaboration du plan stratégique

Définir les orientations à long terme et les ressources nécessaires.



5. Déclinaison en plans opérationnels

Transformer les orientations stratégiques en actions concrètes, budgets et programme



6. Mise en œuvre et contrôle

Exécuter les actions, mesurer les résultats et corriger les écarts.

Le contrôle et l'évaluation peuvent conduire à réviser les objectifs ou les choix stratégiques.

Explication : la planification stratégique permet de passer d'une vision globale de l'avenir de l'entreprise à des actions concrètes, organisées et contrôlées.

2. Distinguez le plan stratégique et le plan opérationnel et montrez leur articulation

A. Le plan stratégique

Le plan stratégique est un document qui définit les grandes orientations de l'entreprise à moyen et long terme.

Il répond principalement aux questions suivantes :

- Où voulons-nous aller ?
- Quels objectifs voulons-nous atteindre ?
- Sur quels marchés voulons-nous intervenir ?
- Quels moyens importants devons-nous mobiliser ?

Il concerne généralement l'ensemble de l'entreprise et relève principalement de la direction générale.

Exemples :

- Développer de nouveaux marchés ;
- Augmenter les capacités de production ;
- Investir dans de nouvelles technologies ;
- Diversifier la gamme de produits ;
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise.

B. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel traduit les orientations stratégiques en actions concrètes à réaliser sur une période généralement courte.

Il répond aux questions suivantes :

- Quelles actions faut-il réaliser ?
- Qui est responsable de leur réalisation ?
- Quand doivent-elles être réalisées ?
- Quels moyens financiers, humains et matériels faut-il mobiliser ?
- Comment mesurer les résultats ?

Exemples :

- Acheter de nouvelles machines ;
- Recruter et former du personnel ;
- Réorganiser les équipes commerciales ;
- Augmenter les capacités de conditionnement ;
- Mettre en place un système d'information de gestion industrielle.

C. Tableau comparatif

Critères	Plan stratégique	Plan opérationnel
Horizon temporel	Moyen et long terme	Court terme
Niveau de décision	Direction générale	Directions et responsables opérationnels
Objectif	Définir les grandes orientations	Réaliser les objectifs stratégiques
Contenu	Choix stratégiques et investissements majeurs	Actions, programmes, budgets et calendrier
Ressources	Allocation globale des ressources	Affectation détaillée des moyens
Contrôle	Suivi des objectifs stratégiques	Suivi des réalisations et des indicateurs

D. Articulation entre les deux plans

Le plan stratégique constitue le cadre général qui oriente les plans opérationnels. Ces derniers permettent de concrétiser les décisions stratégiques.

Exemple :

- Orientation stratégique : augmenter la capacité globale de production.
- Plan opérationnel : acquérir des équipements, aménager les ateliers, former les salariés et organiser les nouvelles lignes de production.
- Contrôle : comparer la capacité de production prévue avec la capacité réellement obtenue.

Ainsi, les plans opérationnels doivent être cohérents avec les objectifs stratégiques et contribuer directement à leur réalisation.

3. Décrivez les plans stratégiques et opérationnels du groupe TIKA en montrant leur cohérence

À partir du document 2, on peut distinguer les orientations stratégiques du groupe TIKA et les actions opérationnelles mises en œuvre pour les concrétiser.

A. Le plan stratégique du groupe TIKA

Le groupe TIKA prévoit d'investir 21 millions d'euros sur la période 2004-2006, dont 9 millions d'euros dès 2004.

Son plan stratégique repose sur cinq orientations principales :

1. Rationaliser les sites industriels : regrouper les différents sites afin d'améliorer l'organisation et l'efficacité industrielle.
2. Renforcer la sécurité alimentaire : poursuivre les démarches engagées dans les quatre pôles du groupe.
3. Accroître la capacité globale de production : augmenter les possibilités de production pour accompagner le développement de l'activité.

4. Développer l'innovation des produits : proposer de nouveaux produits afin de renforcer la compétitivité.
5. Renforcer les synergies entre les pôles : améliorer la coopération entre les différentes activités du groupe, notamment sur le plan commercial.

B. Les plans opérationnels du groupe TIKA

Les orientations stratégiques sont traduites en plusieurs actions concrètes :

Orientations stratégiques	Actions opérationnelles
Rationaliser les sites industriels	Regrouper les sites de production et réorganiser les installations.
Renforcer la sécurité alimentaire	Poursuivre les démarches de sécurité alimentaire dans les quatre pôles.
Accroître la capacité de production	Augmenter les capacités de conditionnement et de mélange du pôle épicerie.
Développer l'innovation	Industrialiser les lignes du pôle traiteur-pâtissier.
Moderniser la gestion industrielle	Mettre en place un nouveau système d'information de gestion industrielle dans l'usine pâtisserie-traiteur.
Renforcer les synergies commerciales	Mettre en place une direction et des équipes commerciales communes pour les pôles épicerie et panification.

C. Démonstration de la cohérence entre les deux plans

Les actions opérationnelles du groupe TIKA sont directement liées aux orientations stratégiques.

Objectif stratégique	Action opérationnelle correspondante	Résultat recherché
Améliorer la productivité	Regroupement des sites industriels	Réduction des coûts et meilleure utilisation des moyens.
Augmenter la production	Renforcement des capacités de conditionnement et de mélange	Accroissement des volumes produits.
Développer les produits	Industrialisation des lignes du pôle traiteur-pâtissier	Développement de l'offre et de l'innovation.
Améliorer la performance industrielle	Mise en place d'un système d'information de gestion industrielle	Meilleur suivi et pilotage de la production.
Renforcer les synergies	Direction et équipes commerciales communes	Coordination des ventes et meilleure exploitation des complémentarités.
Garantir la qualité	Poursuite des démarches de sécurité alimentaire	Amélioration de la sécurité et de la qualité des produits.

Interprétation :

Le groupe TIKA ne se contente pas de définir des objectifs généraux. Il prévoit des investissements, des réorganisations industrielles, des équipements et des changements organisationnels pour concrétiser ses orientations.

La cohérence apparaît donc dans la relation directe entre les objectifs à moyen terme et les actions programmées sur le terrain.

Conclusion générale

La planification stratégique permet à l'entreprise de définir ses orientations futures et de déterminer les moyens nécessaires pour assurer son développement.

Le plan stratégique fixe les grandes orientations, tandis que le plan opérationnel les transforme en actions concrètes, budgétisées et programmées.

Le cas du groupe TIKA illustre cette complémentarité : les investissements de 21 millions d'euros, la rationalisation des sites, le développement des capacités industrielles et le renforcement des synergies commerciales constituent des orientations stratégiques, tandis que les équipements, les systèmes d'information et la réorganisation des équipes représentent leurs traductions opérationnelles.

À retenir :

- Plan stratégique = Que voulons-nous réaliser et dans quelle direction ?
- Plan opérationnel = Quelles actions devons-nous entreprendre pour y parvenir ?
- Contrôle = Les résultats obtenus correspondent-ils aux objectifs fixés ?