**DÉMARCHE ILLUSTRÉE PAR L’UTILISATION D’UNE MONOGRAPHIE : L’EXEMPLE D’O’TERA**

La stratégie globale principale d’O’tera est la spécialisation sur le marché des produits frais. Sur ce domaine, elle a opté pour une stratégie de différenciation (qualité des produits, approvisionnement local et en circuit court, développement de la relation client, lien de proximité avec le territoire). Cette enseigne propose une offre aussi variée que possible de produits frais (fromages, produits laitiers, légumes, fruits, viandes, etc.) achetés auprès des agriculteurs des environs, mais aussi des PME de production régionale (traiteurs, boulangers, pâtissiers, etc.). O’tera revendique la satisfaction à la fois d’une clientèle soucieuse de consommer des produits frais, locaux et de qualité, et de partenaires agriculteurs à la recherche de débouchés à des prix supérieurs aux prix pratiqués par la grande distribution. 60 % des produits vendus dans un magasin proviennent ainsi de la région pour mettre en valeur les produits locaux et favoriser les circuits courts. Souhaitant toutefois pouvoir répondre à une demande plus large, O’tera commercialise, au-delà des produits locaux, des produits alimentaires d’origines plus « lointaines », jugés incontournables dans la cuisine française, comme le camembert, le gruyère et le vin. Le nombre de références proposées dans chaque magasin est toutefois limité à environ 500 (contre souvent plus de 10 000 dans des grandes surfaces traditionnelles) pour rendre l’acte d’achat à la fois « simple et rapide ». Il existe ainsi un produit par besoin et un unique partenaire par produit pour éviter la mise en concurrence des producteurs au sein du magasin. Chaque magasin dispose d’une marge d’autonomie, notamment dans le choix de l’offre de produits, dans celui de ses fournisseurs et dans la négociation qu’il mène avec ces derniers. L’entreprise doit cependant faire face à certaines critiques qui mettent en doute la sincérité de sa démarche. Certains agriculteurs dénoncent la présence de produits non locaux et une concurrence déloyale. Ils soulignent également le lien entre le fondateur d’O’tera et la famille Mulliez, propriétaire d’Auchan. L’entreprise répond à ces critiques en mettant en place une démarche la plus transparente possible.

En 2018, l’enseigne O’tera, initialement implantée dans les Hauts de France, a décidé de déployer ses magasins en circuit court en région parisienne, puis dans l’Oise. Les trois magasins ont dû être fermés un an après leur ouverture, en raison de résultats décevants. Pour poursuivre son développement, l’entreprise se recentre sur les Hauts de France en ouvrant un nouveau magasin à Amiens à l’automne 2020.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **QUESTIONS ET CAPACITÉS ATTENDUES DU PROGRAMME** | **QUESTIONNEMENTS NOTIONNELS ENVISAGEABLES** | **ENTRÉES POSSIBLES POUR LA COMPRÉHENSION DES ORGANISATIONS** |
| **Thème 1 : Les organisations et l’activité de production de biens et de services** | | |
| * 1. **Quels produits pour quels besoins ?**   *Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l’entreprise détecte les tendances et besoins* | O’tera a fondé sa stratégie d’une part, pour mieux répondre à la préoccupation des consommateurs en matière de traçabilité des produits et pour la préférence qu’ils accordent à la consommation de produits locaux et d’autre part, pour contribuer à une juste rémunération des producteurs. Forte de son succès dans les Hauts de France qui apparaissait fondé donc sur une réponse adaptée à des attentes émanant à la fois des consommateurs et des producteurs, l’entreprise n’est cependant pas parvenue à atteindre ses objectifs d’implantation en Ile de France et dans l’Oise. | |
| Quelles sont les caractéristiques d’un marché ?  Comment connaître ces caractéristiques ?    Quels choix l’entreprise doit-elle effectuer en cohérence avec ses orientations stratégiques ?    Quelle offre proposer en fonction de sa finalité ? | Pour s’implanter avec succès dans les Hauts de France, O’tera a disposé d’un avantage concurrentiel fondé sur la satisfaction de parties prenantes dont les intérêts ne convergent pas systématiquement : les producteurs et les clients.  Comment peut-on expliquer qu’O’tera soit parvenue à construire un tel avantage concurrentiel ?  Forte de cet avantage concurrentiel, O’tera a souhaité poursuivre sa croissance en s’implantant sur de nouveaux territoires tout en maintenant ses choix stratégiques.  L’échec rencontré par O’tera dans sa décision d’implantation en Ile de France et dans l’Oise semble indiquer que l’avantage concurrentiel construit dans les Hauts de France n’était pas transférable en tant que tel sur d’autres marchés géographiques.  Il s’agit pour l’entreprise d’explorer les causes possibles de cet échec afin ensuite de garantir le succès du renforcement de son implantation dans les Hauts de France. Bien que proches géographiquement, les marchés des Hauts de France et l’Ile de France ont-ils des caractéristiques similaires ? L’enjeu de la connaissance des marchés visés et de leurs caractéristiques est essentiel pour l’entreprise qui doit effectuer des choix satisfaisant la demande et cohérents avec ses orientations stratégiques. La question de la robustesse de son positionnement est également posée. Enfin, quels moyens pertinents mettre en œuvre pour connaître les caractéristiques des nouveaux marchés visés, pour suivre l’évolution des attentes de ses clients et mesurer le degré de l’adéquation de l’offre à celles-ci ?  *Au-delà du cas d’O’tera, telle ou telle organisation peut aborder la question de l’adaptation de l’offre aux besoins en ayant des préoccupations différentes et devant résoudre d’autres tensions organisationnelles, par exemple :*   * *associer étroitement l’offre aux modifications du marché, à condition de se donner les moyens de détecter les menaces et opportunités liées aux modifications de la concurrence, des contextes juridiques et économiques ;* * *se fixer comme objectif de maintenir une offre innovante procurant un avantage concurrentiel le plus pérenne possible à condition d’avoir un outil de production et une logistique suffisamment réactives ;* * *chercher en permanence à anticiper les nouveaux besoins et comportements des consommateurs ce qui supposer de disposer de développer une connaissance pro-active du marché ;* * *développer un système d’information commerciale suffisamment performant pour exploiter des données de marché, à condition toutefois de pouvoir les transformer en informations stratégiques.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyser le modèle économique d’une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur* | Chaque magasin propose un produit par besoin, et un unique partenaire par produit pour éviter la mise en concurrence des producteurs au sein de chacun d’entre eux. Les partenaires s’engagent à livrer des produits de bonne qualité au bon moment. En contrepartie, O’tera s’engage à payer un prix mutuellement acceptable ne souffrant pas de la concurrence d’autres producteurs. | |
| Comment l’organisation crée-t-elle de la valeur ?  Comment analyser le modèle économique d’une organisation ? | Chaque prix est fixé en concertation entre le responsable de rayon du magasin et son partenaire (pas de centrale d'achat). Il est négocié annuellement, et reste stable tout au long de l’année. La valeur créée par l’entreprise a évolué favorablement puis à partir de 2017 commence à baisser. Dans ces conditions, où les prix proposés aux producteurs sont plus élevés que dans les grandes surfaces « traditionnelles », comment l’entreprise peut-elle rester attractive et créer de la valeur ? Quelles sont les caractéristiques du modèle économique de O’teraComment O’tera peut rémunérer ses fournisseurs mieux que ne le font ses concurrents tout en conservant une offre attractive ? Plusieurs tensions peuvent donc être analysées :   * le choix de fixer des prix élevés accordés aux producteurs et la volonté de maintenir des prix attractifs aux clients permet-il de favoriser la création de valeur ? * Comment peut-on expliquer qu’avec son développement O’tera connaisse une baisse de la valeur créée.   Il s’agit de comprendre comment les ressources mobilisées par O’tera se transforment en offre pour les clients et d’analyser comment elle gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué par les multiples partenaires qui participent à la formation de l’offre.  *En fonction des informations disponibles, l’analyse du modèle économique d'une organisation peut suivre plusieurs axes :*   * *quelles sont les ressources ? Avec notamment pour O’tera une maitrise des relations avec les fournisseurs locaux ;* * *l’offre faite aux clients : pour O’tera limiter les références de produits nettement différenciés ;* * *l’organisation interne de l’entreprise (pour O’tera autonomie de chacun des magasins, en liens avec des producteurs, liens avec des partenaires-clés, mise en commun de service) ;* * *la structure des revenus (quels sont les prix que les clients sont prêts à payer) ;* * *la structure des coûts de l’entreprise avec pour O’tera des prix élevés permettant de rémunérer les producteurs, mais sans intermédiaire.*   *En quoi un circuit court permet-il de limiter les* coûts ?  *D’autres situations organisationnelles permettent de montrer, à partir des axes présentés ci-dessus, le fonctionnement des modèles économiques en rupture avec les « standards habituels » tels que les modèles économiques de plateformes, modèles économiques lowcost, modèles de gratuité, freemium, etc.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.2. Quelles ressources pour produire ?**  *Déterminer les choix de financement possibles* | L’entreprise O’tera est en pleine croissance avec notamment le projet d’ouverture de nouveaux magasins ”dans la région “hauts de France”. O’tera doit trouver les ressources financières nécessaires au financement de ses nouveaux magasins. Plusieurs pistes peuvent être envisagées : autofinancement, augmentation de capital ou encore emprunt bancaire. Pour asseoir son développement, ainsi que son ancrage territorial, l’entreprise à fait le choix de mettre ses ressources humaines en adéquation avec ses valeurs. Ainsi, les collaborateurs choisis, au-delà de leurs compétences, doivent incarner les valeurs d’O’tera. | |
| Quelles ressources financières peut mobiliser l’organisation pour assurer son développement? | Depuis sa création, le chiffre d’affaires n’a cessé d’augmenter pour atteindre 14 millions d’euros en 2014, en particulier grâce à l’ouverture progressive de cinq magasins dans les Hauts-de-France. Depuis 2018, l’entreprise enregistre cependant un déficit, en raison d’un développement trop rapide et trop coûteux. Ainsi, son déficit est de 84 000 euros en 2018, contre un excédent de + 676 000 euros en 2017. Les magasins ouverts en région parisienne ont eu des résultats très décevants, et ont été fermés un peu plus d’un an après leur ouverture. Les performances financières d’O’tera sont restées limitées en 2019 : la fermeture des magasins d’Île de France pèse encore sur les comptes. L’entreprise O’tera dispose-t-elle des ressources nécessaires pour poursuivre son développement ?. L’analyse peut prendre appui sur une analyse fonctionnelle du bilan.  L’entreprise a subi des pertes financières avec les magasins de la région parisienne. De quelles ressources financières disposent-elles : peu d’autofinancement (entreprise récente), une attractivité vis-à-vis des banques peut-être limitée compte tenu des récents échecs et volonté de rester indépendante vis-à-vis du groupe Mulliez. L’entreprise O’tera est donc confrontée à un choix, quant aux sources de financement nécessaire.  Quel compromis trouver dans le financement pour assurer le développement des organisations ?  On peut tout autant analyser le financement de l’exploitation à partir du cas O’tera.  *En choisissant une autre forme d’organisation, on peut porter une attention sur d’autres formes de financement spécifique (subventions, dons, financement participatif, etc.) et les conséquences sur les finalités et les attentes des parties prenantes.* |
| *Déterminer les moyens d’une politique de management des compétences et d’adaptation aux besoins de l’organisation* | Comment adapter les ressources humaines aux besoins de l’organisation ?  Comment identifier et recruter les ressources humaines dont l’organisation a besoin ?  Comment faire évoluer la relation de travail dans l’organisation pour tenir compte des évolutions de l’environnement et accroître la flexibilité ? | O’tera a diversifié ses méthodes de recrutement (recrutement par internet, à l’aide de vidéos, examen des candidatures spontanées). Elle recherche : « des collaborateurs passionnés qui ont une forte sensibilité avec nos produits ou le monde agricole ! ». « Nous cherchons des collaborateurs qui prennent des initiatives et qui sont animés par le sens du service envers leurs clients, leurs collègues et leurs producteurs. Si vous nous rejoignez, une chose prédominera sur tout le reste : votre bon sens ! », indique le site internet de l’entreprise. Le choix fait par O’tera est celui d’une politique de recrutement de collaborateurs qui partagent pleinement les valeurs de l’organisation, dans une perspective de collaboration pérenne.  *À partir d’une autre situation organisationnelle, et en fonction des informations disponibles, il sera possible de mettre en évidence le dilemme entre recrutement externe et promotion interne, ainsi que les enjeux de la flexibilité de la gestion des ressources humaines pour s’adapter aux évolutions de l’environnement de l’entreprise.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.3. Quels choix de production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts ?**  *Identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation*  *Déterminer la pertinence d’un contrôle des coûts* | La force d’O’tera repose sur la fiabilité́ de l’organisation de la production, les quantités vendues et le niveau de la rémunération. […] Les agriculteurs enquêtés n’en finissent pas de s’étonner qu’ils puissent participer aussi librement à la détermination de leurs prix de vente à O’tera. D’ailleurs, à les écouter, ces prix ne font pas vraiment l’objet d’une négociation : « ils sont à̀ peine discutés. Ces prix, ce sont les nôtres ! ». Les prix sont définis en début de campagne, révisés chaque année et fermes. Par ailleurs L’entreprise O’tera a sélectionné quelques fournisseurs consti dont elle est fortement dépendante.  Par ailleurs, O’tera souhaite personnaliser des offres en fonction des clients, mais, le nombre limité de référence et de fournisseurs est-il favorable à cette pratique ? | |
| Quelle organisation de la production mettre en place ?  Comment évaluer le coût de la production ? | En sélectionnant les producteurs et en construisant des partenariats avec chacun d’eux, l’entreprise assure une maitrise de la chaine d’approvisionnement. L'engagement porte sur les prix. Mais concernant les quantités, les producteurs pourront-ils adapter l’offre à la demande ? le nombre de références est également limité. L’entreprise O’tera est donc confrontée à un dilemme celui de la recherche d’un équilibre entre partenariats avec quelques fournisseurs assurant un niveau de qualité, au détriment d‘une flexibilité. Ce choix constitue-t-il une contrainte pour la flexibilité et la capacité de O’tera à s’adapter aux évolutions du marché ? Dans ces conditions, comment l’entreprise peut-elle, avec un circuit court, s’assurer de la qualité et de la maitrise des coûts ? Le circuit court est-il la solution suffisante pour réduire les coûts. Par ailleurs, O’tera propose à ses clients de scanner les produits avant passage en caisses automatiques, la dématérialisation du ticket de caisse et des informations personnalisées par courriel. Cela permet de mieux connaître les attentes des clients et de personnaliser l’offre.  *À partir d’une autre situation organisationnelle, et en fonction des informations disponibles, on peut mettre en évidence un dilemme entre productivité (conséquence qu’une grande échelle de production ou d’une standardisation) et flexibilité avec les répercussions sur les coûts.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * 1. **Les transformations numériques, opportunité pour la productio*n* ?**   *Identifier le rôle des technologies numériques dans la production* | Récemment l’entreprise O’tera a fait évoluer son système de passage en caisse. Elle s’est équipée de caisses automatiques : les clients s’identifient au moyen de la carte d’adhérent et scanne les produits. Le règlement s’effectue par carte bancaire et le ticket de caisse est adressé par courriel. Si ce système vise à gagner en fluidité lors du passage en caisse, il impose aux clients d’adhérer à ce nouveau mode de fonctionnement. | |
| Qu’est-ce que les nouvelles technologies apportent au système de production ?  À quelles conditions l'appropriation des nouvelles technologies est une chance pour la production ? | La combinaison des technologies (identité numérique via la carte d’adhérent, douchette pour scanner les produits, ticket de caisse électronique) offre un service aux clients lors de son passage en caisse. S’agit-il d’une amélioration pour tous les clients ? En effet le fait qu’il n’y ait plus de personne en caisse présente le risque de déshumaniser le magasin. Le paiement par carte bancaire uniquement, l’envoi du ticket par courriel peuvent priver O’tera de clients potentiels car cela demande une habileté numérique que n’ont pas toutes les personnes.  Les données collectées lors du passage en caisse (et les algorithmes qui les exploitent) permet à O’tera de personnaliser l’offre aux clients. Cependant l’acceptation de la collecte des données personnelles des clients implique un cadre de confiance qu’O’tera doit établir avec ses clients.  Les données collectées permettent aussi une mise à jour automatique du stock. Cette automatisation n’est efficace que s’il n’y a pas d’erreur de manipulation de la part des clients ou d’étiquetage des produits.  Pour tirer avantage de ces technologies O’tera a dû investir dans des équipements et on peut s’interroger sur la soutenabilité de leur coût.  Enfin on peut s’interroger sur la cohérence entre l’image humaniste que l’entreprise O’tera veut développer et l’automatisation des caisses.  *Avec un autre contexte organisationnel, il aurait été possible d’analyser les conditions d’introduction de technologies dans un processus de production : flux de travaux, informatique en nuage objet connecté, intelligence artificielle, données ouvertes. Et les avantages et les limites de leur utilisation. Le recours à une représentation graphique de la circulation des données et des informations peut permettre de poser un diagnostic sur un processus de production.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.5. Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?**  *Identifier et justifier le type d’organisation du travail choisi*  *Identifier les mécanismes de coordination mis en place* | Le magasin O’tera est alors divisé en 3 périmètres : fruits et légumes, boucherie-traiteur-poissons, et boulangerie-crèmerie-épicerie. Chaque périmètre est géré par un responsable de rayon et un second de rayon. Ils ont pour rôle d’assurer l’approvisionnement du rayon (choix du fournisseur, négociation des prix, référencement, gestion des stocks) et d’animer ce rayon (mise en avant produits, événementiel). Ils organisent également des événements regroupant clients et partenaires.  Ils sont également responsables des résultats du rayon, et doivent atteindre les objectifs fixés par le directeur. Dans ce but, un tableau de bord regroupant différents indicateurs (comportements d’achat, marge commerciale, les frais) est établi chaque semaine, et permet de coordonner les actions des différents responsables. Mais au sein de chacun une coordination est assurée par des indicateurs/résultats. Le fait pour l’entreprise O’tera de laisser une grande autonomie à chaque magasin ne la prive-t-elle pas d’atouts en termes de négociation avec les producteurs, de flexibilité (si par exemple un producteur fait défaut, etc.) ? | |
| Comment garantir une organisation du travail flexible pour s’adapter aux fluctuations de l’activité ?  Comment répartir les tâches entre les postes de travail en articulant spécialisation et polyvalence ?  Comment garantir la coordination entre les différentes entités de l’organisation ?  Comment la coordination du travail se met-elle en place en fonction de la dynamique de groupe existant au sein de l’entité ?  Comment mettre en œuvre la délégation du pouvoir de décision dans l’organisation ? | L’entreprise O’tera travaille de manière décentralisée avec des producteurs locaux. De fait, chaque directeur de magasin, chaque chef de rayon disposent de l‘autonomie nécessaire. L’organisation du travail repose sur une structure relativement rigide et similaire à l’ensemble des magasins du réseau. La coordination par les résultats favorise la recherche de profits. Toutefois, au sein de cette structure, l’organisation est plus souple, et permet de personnaliser la relation client. Elle permet également de personnaliser la relation aux partenaires, également à la base du succès d’O’tera.  Quel compromis trouver entre organisation souple et rigide du travail ?  La coordination est assurée par les résultats et les processus sont identiques dans tous les magasins. : Les processus de reporting mis en œuvre au sein de l’entreprise, ainsi que la mise à disposition par l‘entreprise des fonctions support à l‘ensemble des magasins contribuent à une certaine homogénéisation des pratiques de gestion peuvent figer l’organisation de travail au sein de chaque point de vente et créer une contradiction avec la volonté d’autonomie laissée à chaque entité dans l’objectif de renforcer la proximité avec les partenaires locaux de chaque entité au sein de son territoire d’implantation  *Pour aller plus loin dans la caractérisation des mécanismes de coordination, l’analyse d’autres contextes organisationnels plus intégrés sera utile notamment pour analyser les tensions qui peuvent surgir entre :*  *- la gestion individuelle et collective du travail auxquelles doit répondre la coordination ;*  *- la spécialisation et la polyvalence des postes*  *- la volonté de centraliser ou déléguer le pouvoir.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **QUESTIONS du PROGRAMME**  **et**  **CAPACITES ATTENDUES** | **QUESTIONNEMENTS NOTIONNELS ENVISAGEABLES** | **ENTRÉES POSSIBLES POUR LA COMPRÉHENSION DES ORGANISATIONS** |
| **Thème 2 : Les organisations et les acteurs** | | |
| **2.1. Comment fédérer les acteurs de l’organisation ?** | L’entreprise O’tera met en avant des valeurs fortes, alors qu’elle est en concurrence avec des acteurs de la grande distribution. Comment l’entreprise fait-elle pour concilier valeurs et modalités de fonctionnement cohérent par rapport à la nature très concurrentielle de son activité, en y associant l’ensemble des acteurs qui la composent ? | |
| *Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs* | Comment faire converger valeurs de l’entreprise et mode de fonctionnement ?  Comment identifier et prendre en compte les attentes des différents acteurs au sein de l’organisation ?  Comment articuler action individuelle et action collective, au profit de l’organisation ?  Comment mettre en cohérence les attentes des acteurs de l’organisation et les valeurs de l’entreprise ? | L’entreprise O’tera accorde une grande importance, en particulier lors du recrutement, aux valeurs portées par les salariés, et à leurs qualités humaines, afin de garantir la meilleure adéquation possible entre les attentes des salariés et la stratégie de l’entreprise. L’autonomie laissée à chaque collaborateur peut ainsi renforcer la mobilisation des individus, en permettant une plus grande implication et en valorisant leurs actions, qui s’inscrivent dans la philosophie de l‘entreprise : proximité, qualité de l’accueil et de la relation avec les partenaires externes. Cette valorisation est renforcée par les perspectives de mobilité interne, qui ne reposent pas uniquement sur les qualifications professionnelles. Les producteurs sont également fortement impliqués y compris dans la fixation du prix. De ce fait ils ont quasiment un statut d’acteur de l’organisation. Cet attachement porté aux valeurs partagées constitue un facteur de complexification du recrutement et de la mobilité. |
| *Apprécier le degré de concentration du pouvoir de décision*  *Identifier les différents types et styles de direction*  *Définir la coopération et les modalités de sa mise en œuvre*  *Identifier les facteurs de motivation ;* | Comment le management prend il en compte la personnalité du dirigeant ?  Comment le management prend il en compte les caractéristiques propres à l’organisation dirigée ?  Quels sont les facteurs susceptibles de faire évoluer le style de direction ?  Comment se caractérise le leadership au sein des groupes qui composent l’organisation ?  Comment se construit et évolue la cohésion au sein des groupes qui constituent l’organisation ? | Chacun des magasins qui composent l’entreprise O’tera est indépendant. La décentralisation du pouvoir de décision au sein de chaque magasin permet ainsi d’optimiser les potentialités de ce magasin dans son environnement de proximité. Cette décentralisation du pouvoir de décision se retrouve également au sein du magasin, avec une grande latitude donnée aux équipes pour organiser leur travail. C’est un facteur de motivation essentiel.  Ce style est cohérent avec les valeurs de l’entreprise car il favorise les valeurs de transparence et d’éthique dans les relations. En encourageant les initiatives ; notamment dans les relations commerciales, il crée aussi les conditions qui permettent à l’entreprise de se différencier.  *L’étude d’autres contextes organisationnels doit permettre de mettre en évidence :*  *- les modalités de coopération au sein des organisations ou comment passer de la coordination à la coopération, en particulier par des modes d’action coopératifs ;*  *- l’analyse des processus qui incluent des acteurs externes et internes ? A quelles conditions faut-il les modifier, les faire évoluer, si on veut maintenir une cohésion, une solidarité dans les tâches (exemple de la chaine logistique, etc) ?*  *- la réflexion qui consisterait à transformer les intérêts de fournisseurs, de salariés en adhésion au projet de l'organisation.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2.2. Les transformations numériques, vecteur d’amélioration de la relation avec les clients et usagers ?**  *Décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre l’organisation, ses clients ou ses usagers* | Soucieuse de mesurer la satisfaction de ses clients, l’entreprise O’tera utilise plusieurs canaux pour recueillir les avis de ses clients. Lors de l’envoi du ticket de caisse par courriel, un lien vers un formulaire permet aux clients de noter leurs achats. En outre le site internet et la présence d’O’tera sur les réseaux sociaux permet aux clients d’entrer en relation avec l’enseigne.  Par ailleurs les données collectées lors des achats permet à O’tera de personnaliser l’offre aux clients.  L’investissement dans le traitement des informations et données ainsi recueillies est à examiner à l’aune des bénéfices attendus. | |
| Comment la numérisation renforce-t-elle la relation avec les clients ou les usagers par une meilleure connaissance des comportements d’achat des clients et des besoins des usagers ?  À quelles conditions les technologies sont-elles un apport dans les relations client-organisation ? | O’tera mise sur la complémentarité des sources d’information (commentaires libres ou reliés à un achat), et recueille les avis des clients à des moments différents.  La mise en place de la collecte et de l’exploitation de ces informations nécessite d’être organisée et d’adapter le système d’information en conséquence, dans ses dimensions humaine (qui se charge de la manipulation de ces informations), organisationnelle (selon quelle procédure) et technologique.  Outre le coût engendré par le traitement, on peut se poser la question de la qualité des informations collectées et de leur représentativité.  *Avec un autre contexte organisationnel, il aurait été possible d’analyser les conditions d’introduction de technologies dans une administration, les avantages et les limites des services rendus aux organisations et aux usagers (notamment comment accompagner les usagers éloignés du numérique).* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2.3 Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ?**  *Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation* | La stratégie de communication externe de l’entreprise repose sur deux canaux :   * en magasin, un étiquetage et des affiches indiquent l’origine du produit, informent sur le producteur, et explicitent les prix et les marges réalisées. Les producteurs sont également invités à participer à des événements commerciaux, pour faire découvrir leurs produits ; * l’utilisation de médias numériques (réseaux sociaux, site internet, chaîne YouTube) pour une communication institutionnelle qui explicite le concept et les valeurs de l’entreprise. Ces médias mobilisent l’ensemble des acteurs internes de l’entreprise (salariés, producteurs, dirigeants).   Le renforcement de l’image de marque est lié :   * à la transparence affichée en magasin sur l’origine des produits et la fixation du prix qui contribue à renforcer l’image de proximité développée par l’entreprise. Cette communication est essentiellement commerciale ; * à la communication sur les médias qui contribue à montrer l’image d’une entreprise unie, avec des valeurs fortes et partagées.   Ces différentes composantes de la communication sont-elles cohérentes ? | |
| Quels moyens pour développer une communication ciblée sur les acteurs internes et externes, dans le cadre d’une communication globale ?  En cas de communication ciblée et différenciée, comment garantir la cohérence des messages et des supports avec les choix stratégiques ? | O’tera cherche à développer un ensemble de moyens de communication largement partagés par l’ensemble du secteur de la distribution et qui correspondent parfaitement aux nouveaux comportements des consommateurs. La multiplication des messages, des canaux et des supports renforce la nécessité de leur cohérence autour du projet d’O’tera et donc implique pour l’organisation de devoir parfaitement le formaliser en termes de valeurs partagées. À côté de choix finalement peu différenciants entre distributeurs (toute organisation recherche la transparence, développe la digitalisation, argumente sur l’éco-consommation) mais qui représentent une évolution certaine pour O’tera, elle doit aussi communiquer sur la force de son projet notamment en tentant de résoudre certains dilemmes en matière de communication :   * - Comment s’engager dans une forme de modernisation de la relation avec ses clients sans pour autant “trahir” son image d’authenticité et de proximité ? * - Comment vouloir étendre son réseau et assurer son développement en respectant ses valeurs d’implantation locale ? * Comment communiquer à l’interne pour que chaque salarié soit aussi porteur des exigences d’un “consommateur exigeant” au sein du magasin ?   La question posée de manière générique touche ainsi à la transformation d’un nom d’organisation en “marque” porteuse de valeurs pérennes et de notoriété sur un réseau beaucoup plus étendu, ainsi que productrice d’une expérience client authentique.  La stratégie qui pourrait être discutée consisterait à mettre en place une communication globale, incluant la communication interne (marque employeur) et externe, qui reprendrait les ingrédients d’une distribution citoyenne et responsable : transparence, dynamisation de l’écosystème local, agencement stylisé des magasins, digitalisation “authentique” mêlant les codes du e-commerce et des blogs en matière de consommation responsable, rayonnement territorial via des évènements très locaux. La cohérence est sans doute à ce prix.  *Dans un autre type d’organisation, la nécessité de toujours parfaitement ajuster la communication aux différents acteurs peut passer par :*   * *- La mise en place de communication non pas globale mais différenciée dans ses messages, ses cibles et ses supports. Cela suppose en amont de considérer qu’il y a des valeurs spécifiques à partager (ou pas) avec tel ou tel acteur. Le risque est une dilution des efforts de communication, une plus grande difficulté à contrôler les coûts mais l’avantage demeure la parfaite adéquation des messages ainsi qu’un moindre risque de dépendance vis-à-vis des prestataires de communication.* * *- En lien avec le point précédent, la volonté peut être aussi de vouloir privilégier le contrôle des coûts de communication. Pour ne pas réduire cette préoccupation au seul suivi des budgets de* *communication, cela suppose aussi de pouvoir mettre en place un système d’information capable de poser des diagnostics sur l’efficacité de telle ou telle campagne, tel ou tel évènement, etc.* * *- Certaines organisations n’appartenant pas directement à la sphère économique ont aussi à penser leur communication en articulant leur spécificité (qu’est-ce que communiquer avec des usagers, des adhérents, des contributeurs, etc.?) tout en mobilisant des moyens largement inspirés de la communication des entreprises.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **QUESTIONS du PROGRAMME**  **et**  **CAPACITES ATTENDUES** | **QUESTIONNEMENTS NOTIONNELS ENVISAGEABLES** | **ENTRÉES POSSIBLES POUR LA COMPRÉHENSION DES ORGANISATIONS** |
| **Thème 3 : Les organisations et la société** | | |
| **3.1. Les organisations peuvent-elles s’affranchir des questions de société ?**  *Préciser les enjeux éthiques de l’activité d’une organisation, d’une entreprise* | O’tera met en œuvre un processus d’approvisionnement permettant de valoriser les producteurs locaux en les rémunérant à un juste prix, supérieur à ceux pratiqués par la grande distribution. En outre, O’tera choisit un producteur par produit, afin d’éviter la mise en concurrence qui leur serait préjudiciable, facilitant ainsi le maintien d’emplois locaux pérennes. O’tera rémunère mieux ses fournisseurs que ne le font ses concurrents de la grande distribution, cela est-il compatible avec le contexte concurrentiel ? | |
| Comment l’organisation intègre les questions éthiques et lutte contre les discriminations pour développer une image fidèle et transparente de ses activités ?  Comment l’organisation peut-elle devenir une organisation citoyenne ? | O’tera s’est engagée non seulement à promouvoir les producteurs locaux mais aussi à participer à travers leur rémunération et l’augmentation de l’activité économique, au développement du territoire. Jouer ainsi sur une forme d’éthique de développement durable tout en s’inscrivant dans un contexte de distribution obéissant à de règles plutôt dures en termes de défense des marges, de négociation avec les partenaires, constitue un challenge redoutable pour l’entreprise.  La définition de critères de sélection des fournisseurs locaux, transparents et partagés par tous du type « charte de distribution » incluant des aspects financiers en termes de marges, de garantie de prix, peut constituer une perspective intéressante. Pour autant, la contrainte imposée de ne retenir qu’un seul fournisseur pour chaque type de produit nécessite d’instaurer un équilibre très complexe au sein du portefeuille des fournisseurs.  Rémunérer et vendre au juste prix constitue également une garantie pour maintenir un emploi pérenne. Tous ces éléments démontrent que les relations d’O’tera avec les institutions et collectivités territoriales constituent un enjeu essentiel. De quoi est constituée cette négociation et quelles modalités d’accord retenir si l’on souhaite là aussi maintenir la transparence ? Les risques de compromis ou d’engagements non tenus sont bien réels.  *D’autres organisations peuvent être confrontées aux questions éthiques ou celles liées aux discriminations de tous ordres :*   * *Le concept d’intérêt général peut être invoqué bien au-delà de la sphère de l’administration des services publics. La prise en charge de tout type de service à destination des populations les plus éloignées des territoires constitue un enjeu fort, qui lui aussi ne peut échapper à l’analyse de la faisabilité financière.* * *L’entrée par les ressources humaines peut se révélée essentielle pour faire de la lutte contre les discriminations de tous ordres un levier de communication interne et externe important ; à condition que cela ne soit pas temporaire et ne serve d’alibi à telle ou telle décision stratégique. Pour O’tera, il serait souhaitable d’analyser notamment le bilan social dans le cadre de la RSE.* * *Un autre levier peut être le développement d’une forme de démocratie interne et externe revendiquée par telle ou telle organisation. Établir des liens avec des groupes de pression de consommateurs ou d’usagers, les impliquer dans certains choix à condition toutefois de ne pas remettre en cause ni les valeurs, ni le modèle économique de l’organisation.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3.2. Les changements de modes de vie s’imposent-ils aux organisations ?**    *Analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations* | L’organisation de la filière d’approvisionnement d’O’tera vise à satisfaire les évolutions de la demande des consommateurs désireux de s’approvisionner en produits frais, locaux et de qualité. | |
| Comment l’organisation et le management prennent en compte l’évolution des modes de vie et des comportements de consommation ?  Comment le management peut-il s’inscrire dans une évolution des rapports sociaux et intégrer les nouveaux comportements au travail ? | La question est traitée presqu’organiquement par O’tera puisqu’elle réfère à sa raison d’être, ses finalités et ses valeurs qui sont complètement en phase avec celles des nouveaux modes de consommation.  La stratégie de développement de son réseau sur un territoire de plus en plus grand peut-elle alors être comprise dans un contexte de consommation partagée et autocentrée ? L’omnicanalité et la digitalisation peuvent concilier les impératifs d’extension et de proximité. De même affirmer des valeurs en phase avec les grandes évolutions de la consommation se heurte à la moindre faiblesse de communication ou d’absence de transparence, pour inverser le cercle vertueux et alimenter des suspicions « d’éco-blanchiment » ou d’opportunisme socio-économique.  Même si les données ne sont pas suffisantes en l’état de la monographie, l’autre entrée essentielle concerne la prise en compte de ces évolutions des modes de vie directement dans l’organisation et la logistique des magasins O’tera qui puissent créer des univers de consommation associant la qualité des produits à la qualité de vie, y compris en termes d’horaires d’ouverture, d’accès aux produits et à la livraison.  Une autre entrée qui peut-être source de tension dans une autre organisation (et peut-être aussi chez O’tera) est celle de l’adaptation du management aux évolutions des comportements et des univers du travail. Comment rendre plus responsables les acteurs internes et répondre à leur volonté d’autonomie, à leur nouveau rapport à la hiérarchie et à la centralisation du pouvoir ? |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3.3. Les transformations numériques, de nouvelles responsabilités pour les organisations ?**  *Décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre les organisations et les citoyens* | O’tera collecte et exploite des données personnelles de ses clients mais aussi des producteurs. Pour ce faire, elle doit se conformer à la réglementation européenne et développer un cadre de confiance avec ses clients et partenaires. | |
| Comment exploiter des données en toute sécurité ?  Comment rassurer les partenaires d’une organisation lors de son utilisation de technologies numériques ? | Les données personnelles détenues par O’tera concernent l’identité des producteurs et des clients mais aussi leur historique d’achat.  C’est en se conformant aux principes du RGPD que l’organisation peut instaurer un cadre de confiance avec ses partenaires, en protégeant les données dès la conception du système d’information, en minimisant la collecte des données (ne pas collecter de données inutiles à l’objectif), en demandant le consentement des clients, ou encore en les informant en cas de violation de données personnelles.  *Avec un autre contexte organisationnel, il aurait été possible d’analyser les conditions d’introduction de nouvelles technologies dans les échanges entre organisations, leurs apports et leurs limites.*  *.* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3.4. Quelles relations entre les organisations et leur écosystème ?**  *Distinguer les diverses relations existantes entre une organisation et son écosystème* | O’tera a opté pour un ancrage territorial dans la région des Hauts de France en s’appuyant sur les ressources de ce territoire dans le domaine agricole et agro alimentaire, ainsi que sur le savoir-faire artisanal.  Son implantation dans la région a permis de dynamiser un secteur économique qui n’était pas structuré, et d’offrir des débouchés à des petits producteurs locaux, leur permettant de consolider leur structure et de maintenirou développer de l’emploi | |
| Quelles ressources offre un territoire aux organisations ?  Quels effets l’action des organisations peut-elle produire dans leur écosystème territorial ?  Comment les décisions prises par les organisations, et qui impactent leur écosystème territorial, peuvent-elles engager leur responsabilité ? | Les informations figurant dans la monographie ne permettent pas de caractériser de manière précise toutes les relations entre O’tera et son écosystème.  Il est cependant indéniable que l’ancrage territorial constitue le socle de la stratégie de l’entreprise, ainsi que des valeurs qu’elle incarne : proximité, authenticité. Ces valeurs et leur déclination opérationnelle ont su convaincre les agriculteurs, naguère farouchement opposés à ce projet.  *L’étude des stratégies d’implantation territoriale, en mobilisant les dispositifs de grappe d’entreprises, ou les stratégies innovantes portées par les territoires, pourra se faire à partir de l’examen d’autres contextes organisationnels.* |