**Les attendus liés à l’exploitation de la monographie O’tera**

*La monographie de l’entreprise O’tera[[1]](#footnote-1) est associée à un parcours de questionnement dont il convient de préciser les attendus.*

Quatre éléments constituent ces attendus :

* les intentions exprimées par la ou les capacité(s) visée(s) du programme ;
* les notions que les élèves construisent ou mobilisent ;
* les informations qu’ils peuvent objectivement repérer dans les annexes ou ressources mobilisées ;
* des éléments d’argumentation, qui prennent appui sur les informations repérées et les notions des programmes (de première et de terminale). Dans certains cas l’argumentation met en évidence les tensions organisationnelles et les arbitrages qui en découlent.

Selon la nature de la question, il n’y a pas forcément une argumentation attendue : si la question est formulée à partir des verbes « identifier » ou « repérer », l’attendu porte sur un repérage des informations. Dans ce cas les éléments d’argumentation ne sont pas présents. La structuration de l’information repérée constitue cependant une première étape vers l’argumentation.

Ce repérage peut être suivi de questions valorisant une analyse, une argumentation formulée par les verbes « montrer » ou encore « commenter ». Cette analyse peut aussi être conduite oralement par l’enseignant, dans le cas où ce prolongement n’existe pas dans les questions proposées.

*La prise en compte de ces différents éléments est à adapter en fonction de la place de la monographie dans la stratégie pédagogique mise en place avec les élèves. Par ailleurs, rappelons que - par la référence à un programme de management, sciences de gestion et numérique - la solution unique n’existe pas, mais que les propositions, si elles peuvent être diverses, nécessitent d’être argumentées.*

## THÈME 1 : Les organisations et l’activité de production de biens et services

***Question de gestion 1.1. Quels produits ou quels services pour quels besoins ? (***annexes 1 à 4 et vidéo 1)

1. Analyse du marché de l’entreprise O’tera (travail de recherche en groupe)

*Intentions :* l’élève est capablede présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l’entreprise détecte les tendances et besoins.

*Notions*

Étude de marché : analyse de la demande (quantitative et qualitative) et analyse de l’offre de marché (la concurrence).

Lien possible avec les forces concurrentielles, vues en management en classe de première STMG.

***Analyse de la demande. La consommation des produits locaux est-elle encore amenée à se développer ?***

Le repérage est structuré par une distinction entre analyse quantitative et analyse qualitative de la demande.

*Repérage des informations quantitatives*

Étude SoLocal : 25 % des français sont locavores, et 8 français sur 10 voient la consommation locale comme une réponse aux enjeux sociaux et environnementaux.

Étude Natural marketing : 71 % des français préfèrent acheter local.

Tendance à la hausse (non chiffrée) : même si ce n’est qu’un indice, le poids de la distribution en circuit-court devrait passer de 10 % à 20 % du marché.

*Repérage des informations de nature qualitative* (étude de la fédération du commerce et de la distribution)

Discussion autour de la notion du local : est-ce la production dans une unité locale, la distribution locale, le recours à des partenaires locaux ? Quelle échelle géographique (pour 41 % des français, c’est à l’échelle d’une ville).

Le développement du local pourrait s’appuyer sur les technologies de l’information et de la communication.

*« On ne sollicite pas forcément les gros agriculteurs et nous n’avons pas de centrales d’achat. 50 % de nos produits sont locaux ou régionaux. Mais, comme nous avons besoin de 500 références en permanence, on va chercher plus loin ce qu’on ne trouve pas localement, comme les bananes. »*

*L’argumentation* est possible autour d’un débat sur les contours de la notion de « local » (quels sont les périmètres ?)

***Analyse de la demande. Comment évolue la consommation des produits frais en France ?***

Le repérage est structuré par une distinction entre analyse quantitative et analyse qualitative de la demande.

*Repérage des informations de nature quantitative* (étude de la fédération du commerce et de la distribution)

Une phase de maturité, avec des ventes qui baissent en volume (- 3% en 2018 sur la viande, et -1,3 % sur les produits laitiers), mais augmentent en valeur. Cette consommation représente un tiers de la consommation alimentaire.

Les aliments des industries agro-alimentaires représentent toujours 75 % de la consommation totale, en hausse constante (rôle des produits transformés avec la recherche de praticité, de rapidité et le fractionnement des repas).

* La vente de produits locaux n’est-elle pas trop restrictive ?

Mais une recherche de qualité (premier critère de choix pour 69 % des français).

Enfin, les consommateurs achètent toujours principalement en grande surface alimentaire (71 %).

*Repérage des informations de nature qualitative (concernant les comportements de consommation)*

Un lien fort entre alimentation et émotion, avec la recherche de plaisir, difficile à capter pour les marques.

Une triple exigence nouvelle vient s’ajouter : la santé, l’environnement et la transparence.

Une tension peut apparaître entre la nature des produits consommés (issus des industries agro-alimentaires) et le positionnement de l’entreprise.

* Le marché est-il suffisamment large ?

***Analyse de l’offre. En quoi les enseignes spécialisées (Grand Frais, …) constituent-elles une menace pour O’tera ?***

*Repérage des informations*

Grand Frais : leader du marché, forte menace en raison de son poids sur le marchés (220 magasins, pour un CA de 2,5 Mds €), avec le même concept d’offre et la même cible de consommateurs.

Élue « enseigne préférée des français » en 2018, et une note de satisfaction de 7,80 pour une moyenne de 7,03 pour l’ensemble des acteurs (étude d’Olivier Wyman).

*Éléments d’argumentation* sur la menace liée aux grandes enseignes spécialisées et notamment Grand Frais : réseaux, pouvoir de négociation.

***Analyse de l’offre. Les grands hypermarchés sont-ils des concurrents d’O’tera ?***

*Repérage des informations*

Les grands hypermarchés restent, en volume, leaders du marché, avec un avantage naturel d’expérience magasin (comptoirs et ateliers), d’offre (plus de choix) et de prix. Ils cherchent à s’adapter à la demande de qualité des clients, et misent sur l’image des producteurs locaux.

Mais le modèle est en perte de vitesse, et les consommateurs sont davantage séduits par les nouveaux circuits de distribution (le commerce de précision).

*Éléments d’argumentation* sur le degré variable de la menace.

***Analyse de l’offre. Le développement de distributeurs alternatifs (les coopératives agricoles par exemple) peut-il menacer le modèle de développement d’O’tera ?***

*Repérage des informations*

Ces distributeurs manquent de structuration parfois. Les volumes restent faibles, et peinent à attirer des producteurs pour répondre à une demande en hausse. Les petites coopératives sont ainsi menacées par des gros acteurs intermédiaires.

*Éléments d’argumentation*: une menace encore relativement faible, car la part de marché de ces distributeurs est encore limitée.

1. Montrer en quoi l’offre d’O’tera est adaptée à son marché.

*Intentions :*l’élève est capablede présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l’entreprise détecte les tendances et besoins.

*Notions*

Définition de l’offre, pour répondre à un besoin (la définition de l’offre proposée est du ressort du *marketing*). Stratégie globale et de domaine. Les options stratégiques (première STMG).

*Repérage des informations*

L’offre d’O’tera est centrée sur la distribution de produits frais, locaux et de qualité, en circuit court.

*Éléments d’argumentation*

Elle correspond à la fois à la demande de qualité des clients (ceux-ci sont d’ailleurs acteurs dans la sélection des produits) et au développement d’une consommation locale.

1. Identifier les orientations stratégiques d’O’tera (mobilisation des acquis de management de première).

*Intentions :*l’élève est capable de présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l’entreprise détecte les tendances et besoins*.*

*Mobilisation des notions*

Stratégie globale et de domaine. Les options stratégiques.

*Repérage des informations*

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, relation client, lien avec le territoire).

*Éléments d’argumentation possible (mais non demandé) sur la pertinence de ces stratégies.*

1. Repérer les choix marketing de l’entreprise et montrer en quoi ils sont cohérents avec ces orientations stratégiques.

*Intentions :*l’élève est capablede présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l’entreprise détecte les tendances et besoins*.*

*Notion :* approches *marketing*

*Repérage des informations*

L’entreprise a privilégié deux approches mercatiques :

* Une approche réactive : le concept d’O’tera trouve son origine aux États-Unis, et sur le marché, Grand Frais est présent depuis une vingtaine d’années. Les besoins ne sont donc pas nouveaux.
* Une approche médiatrice. L’entreprise cherche à co-créer de la valeur avec les clients (ceux-ci participent ainsi à la démarche qualité de l’entreprise) mais surtout avec ses partenaires producteurs.

*Éléments d’argumentation*

L’approche réactive est à l’origine de la spécialisation de l’entreprise, et cohérente avec elle, alors que l’approche médiatrice permet à l’entreprise de se différencier. Les approches mercatiques sont ainsi en cohérence avec les orientations stratégiques de l’entreprise.

1. Présenter et expliquer l’évolution de la valeur ajoutée créée par l’entreprise.

*Intentions :*l’élève est capabled’analyser le modèle économique d’une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur

*Notions :* création de valeur et valeur ajoutée (classe de première)

*Repérage des informations*

La VA de l’entreprise est en forte hausse depuis sa création jusqu’en 2017. Elle augmente ainsi de 1,3 millions d’€ en 2009 à près de 4,5 millions d’€ en 2016, puis en baisse en 2017 et 2018.

*Éléments d’argumentation*

O’tera a profité de la hausse de la demande pour les produits locaux, et de son image de marque très positive à la fois après de ses clients et de ses fournisseurs.

Pour se développer, elle fait le choix de s’implanter en région parisienne, mais cette implantation est un échec. La clientèle des zones commerciales dans lesquelles elle a établi ses magasins est davantage sensible au prix qu’à l’origine locale des produits, et elle n’a pas su tisser le lien entre sa clientèle et ses partenaires producteurs. Ce mauvais choix se retrouve dans la valeur ajoutée, en baisse en 2017 et 2018, alors même que le CA augmente. Les coûts de l’entreprise ont été trop importants par rapport aux ventes réalisées.

Une tension apparaît quant aux décisions de localisation des magasins : faut-il privilégier des zones très attractives d’un point de vue commercial au risque de détériorer l’image d’O’tera auprès de ses consommateurs et ses producteurs, alors que les consommateurs des zones commerciales sont plus sensibles au prix qu’à l’origine des produits ?

***Question de gestion 1.2. Quelles ressources pour produire ?*** (annexes 10 et 11 ; annexes 13 à 15 ; vidéo 2)

* 1. Procéder à l’analyse des ressources financières de l’entreprise O’tera.

*Intentions :*l’élève est capable d’analyser les ressources financières et d’identifier les choix de financement possibles

*Notion :* analyse fonctionnelle du bilan.

*Repérage et traitement des informations* : Son FRNG est négatif et diminue même en 2018 : les ressources stables de l’entreprise (emprunt, capitaux propres) ne financent pas ses emplois stables, en particulier l’acquisition des 3 nouveaux magasins de la région parisienne.

Son BFR est par contre positif : les clients paient immédiatement l’entreprise, qui ne paie ses fournisseurs que plus tard. Ce décalage de paiement génère des liquidités qui permettent à la fois de financer ses emplois stables et de constituer une trésorerie importante (2,7 millions d’€ en 2017), quoiqu’en forte baisse en 2018 (450 000 € environ).

*Éléments d’argumentation*

Le bilan fonctionnel présenté en annexe 11 est assez représentatif des entreprises de la grande distribution, avec un BFR positif qui finance à la fois le FRNG, et permet de constituer une trésorerie importante.

Situation nécessitant une vigilance compte tenu de la situation de la trésorerie.

* 1. Présenter les modalités de financement possibles du nouveau magasin prévu à Dury, près d’Amiens et apprécier leur pertinence.

*Intentions :*l’élève est capabled’identifier les choix de financement possibles.

*Notion*

Ressources financières : financement de l’investissement

*Repérage des informations*

Le repérage est structuré à partir de la distinction entre financement interne et financement externe.

Le coût de l’implantation d’un nouveau magasin est estimé à 1 million d’euros environ. Deux modes de financement sont possibles :

* un financement interne, soit en utilisant l’autofinancement et la trésorerie disponible (mais cela pourrait mettre en danger l’entreprise en cas d’imprévus), soit en faisant appel à ses deux actionnaires (Matthieu Leclerq ou Guillaume Steffe) ou à un nouvel actionnaire (avec le risque d’une perte potentielle de contrôle de l’entreprise) ;
* un financement externe : le recours à l’emprunt est une possibilité. Les autres possibilités (le financement participatif ou les subventions) paraissent peu adaptées à ce projet de développement.

*Éléments d’argumentation (possible mais non demandé) sur les avantages et inconvénients de ces modes de financement, et des tensions éventuelles qui peuvent en découler*.

* 1. Repérer les qualifications et les compétences demandées aux collaborateurs de O’tera. Identifier celles qui paraissent les plus importantes.

*Intentions :*l’élève est capablede repérer les moyens d’une politique de management des compétences et d’adaptation aux besoins de l’organisation.

*Mobilisation des notions*

Compétences et qualifications individuelles.

*Repérage des informations*

Aucune qualification particulière n’est demandée aux collaborateurs à priori, même si les qualifications des responsables de rayon sont souvent un diplôme Bac + 3 dans le champ commercial.

Parmi les compétences recherchées, notamment dans les annonces de recrutement, figurent des compétences d’animation commerciale et de la relation client, de pilotage d’un centre de profit, de management d’équipe.

Les compétences qui semblent les plus importantes sont des compétences douces (*soft skills*) : la prise d’autonomie, le travail en équipe, le dynamisme, le contact client.

*Éléments d’argumentation possible sur l’importance grandissante des compétences douces (non demandé).*

* 1. Repérer des actions qui contribuent à la mise en place d’une GPEC dans l’entreprise.

*Intentions :*l’élève est capablede repérer les moyens d’une politique de management des compétences et d’adaptation aux besoins de l’organisation.

*Notion :* GPEC

*Repérage des informations[[2]](#footnote-2)*

Deux principales actions contribuent à la mise en place d’une GPEC :

* des actions de formation interne, en direction des nouveaux collaborateurs, qui permettent de s’approprier les valeurs d’O’tera, et de développer les compétences nécessaires ;
* des actions de mobilité interne, qui encouragent la motivation des salariés, et garantissent la préservation des valeurs de l’organisation.
	1. Montrer que la politique de management des compétences est adaptée aux besoins de O’tera.

*Intentions :*l’élève est capablede repérer les moyens d’une politique de management des compétences et d’adaptation aux besoins de l’organisation

*Notions :* besoins de recrutement, besoins de formation

*Éléments d’argumentation (sur la base des informations de la réponse précédente)*: en privilégiant la mobilité interne, l’entreprise a davantage de réactivité et de flexibilité pour faire face à de nouveaux besoins de recrutement.

La formation interne permet une meilleure adaptation entre les compétences des collaborateurs et les besoins en compétences de l’organisation. Elle offre une réponse optimale aux besoins de formation. Cependant une tension peut apparaître : est-ce que l’entreprise pourra toujours trouver en interne les compétences nécessaires pour assurer son développement ?

***Question de gestion 1.3. Quels choix d’organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts ?*** (annexes 4, 12, 13, 16 et 17)

1. Identifier les procédures de contrôle de qualité mise en place par l’entreprise O’tera.

*Intentions :*l’élève est capabled’identifier et de justifier le mode de production choisi par une organisation.

*Notions*

Qualité, contrôle qualité, processus d’amélioration continue

*Repérage des informations*

Il existe deux procédures principales de contrôle qualité :

* Un contrôle quantitatif au moyen de tableaux de bord hebdomadaires, par rayon. En particulier, les pertes et les produits abîmés font l’objet d’un *reporting* (voir annexe 20).
* Un contrôle qualitatif au moyen des retours client. Ce retour est ensuite relayé auprès des fournisseurs qui peuvent alors adapter leur produit.

O’tera semble ainsi engagée dans un processus d’amélioration continue (*plan / do / act / check*).

1. Montrer comment l’entreprise intègre la gestion du cycle de vie des produits vendus, notamment au travers de sa politique de prix.

*Intentions :*l’élève est capabled’identifier et de justifier le mode de production choisi par une organisation

*Notion :* gestion du cycle de vie des produits

*Repérage des informations*

Chez O’tera, cette gestion est assurée par les responsables de rayon, qui sont alors chargés de l’approvisionnement de leur rayon. Une application dédiée à la gestion des stocks permet d’éviter les ruptures de stock. Les prix sont modifiés à la baisse en fonction de la proximité avec la date de péremption.

Lors d’un réapprovisionnement, les prix des anciens produits sont diminués : une étiquette indique alors les produits en promotion.

*Éléments d’argumentation*

La gestion du cycle de vie des produits frais, en particulier des dates de péremption, est un facteur clé de succès du secteur. La baisse de marge est assumée par l’entreprise, pour éviter les invendus. Dans une logique de développement durable, les produits périmés sont davantage donnés que détruits, comme le prévoit d’ailleurs la loi Garot contre le gaspillage alimentaire (loi du 11 février 2016). Cependant la baisse des prix ne risque-t-elle pas d’affecter l’image et la marge de l’entreprise ?

***Question de gestion 1.4. Les transformations numériques, une chance pour la production ?*** (annexes 16 à 19)

1. À l’aide du schéma du processus de paiement en caisse automatique, repérer les changements induits par la mise en place du système de douchette confiée aux clients pour scanner les produits en rayon et les gains attendus par O’tera (mobilisation des acquis de première en sciences de gestion et numérique – Thème 2).

*Intentions :*l’élève est capabled’identifier le rôle des technologies numériques dans la production

*Mobilisation des notions*

Processus, nature et représentation (science de gestion et numérique 1 STMG), transformations digitales

*Repérage des informations*

La mise en place des caisses automatiques permet d’identifier les clients au moyen de la carte d’adhérent (indispensable pour bénéficier de ce système).

Elle permet également la dématérialisation des tickets de caisse et l’envoi d’un courriel récapitulatif au client. L’envoi de ce courriel permet de personnaliser la relation client et de recueillir leurs avis. Le fait d’équiper de douchettes les clients simplifie le processus en supprimant le dépôt des articles sur le tapis (suppression de l’activité « Passage article »), ce qui fluidifie le passage en caisse automatique.

*Éléments d’argumentation (sur les gains attendus pour l’entreprise)*

La transformation digitale opérée par O’tera par rapport à un magasin « conventionnel » conjugue les phénomènes de dématérialisation, d’automatisation et de désintermédiation / réintermédiation, à savoir :

* l’équipement des clients de douchettes comme l’automatisation des caisses suppriment la médiation de la personne hôtesse de caisse ;
* l’identification des clients par leur numéro d’adhérent permet lors du passage en caisse de disposer de données sur les clients et leurs achats. Ainsi ces données permettent d’automatiser :
	+ la personnalisation des informations transmises aux clients (notamment le ticket de caisse dématérialisé) ;
	+ la gestion du stock (mise à jour de l’état du stock et gestion automatique de l’approvisionnement).

Ce système permet ainsi à l’entreprise de se différencier en améliorant l’expérience client d’une part, en améliorant la collecte de données d’autre part.

1. Présenter les avantages et inconvénients de cette organisation du processus pour le client.

*Intentions :* L’élève est capabled’identifier le rôle des technologies numériques dans la production

*Notions :* processus, mégadonnées (science de gestion et numérique 1 STMG), transformations digitales

*Repérage des informations*

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.

*Éléments d’argumentation*

Pour le client, les avantages sont multiples :

* la dématérialisation facilite pour lui le stockage de ses tickets de caisse et le recueil de son avis est facilité.
* le passage en caisse est plus fluide et plus rapide.

Mais :

* si le client participe ainsi à la création de valeur de l’entreprise (en scannant les produits notamment), la question de la redistribution de cette valeur vers ces clients peut alors se poser ;
* si le passage en caisse est facilité, il faut être vigilant à ne pas perdre le contact physique en magasin ;
* le paiement en espèces n’est pas possible ;
* la dématérialisation du ticket de caisse nécessite de disposer d’une adresse de courriel. Plus largement, les inquiétudes sur le traitement et la sécurisation de ces données personnelles peuvent limiter l’adhésion des clients à ce système.

Ainsi les choix de numérisation ne privent-ils pas l’entreprise de certains consommateurs ?

1. Présenter les avantages et inconvénients de cette organisation du processus pour l’entreprise O’tera.

*Intentions :*l’élève est capabled’identifier le rôle des technologies numériques dans la production

*Notions :* processus, mégadonnées (science de gestion et numérique 1 STMG), transformations digitales

*Repérage des informations*

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.

*Éléments d’argumentation*

Pour l’entreprise le principal avantage réside dans la personnalisation et l’amélioration de la relation client, grâce aux données collectées. Le système facilite également la gestion des stocks avec la possibilité d’automatiser le réapprovisionnement.

L’exploitation de ces mégadonnées (*big data*) a cependant un coût et nécessite un système d’information capable de collecter, stocker, traiter les données pour produire des informations et les diffuser.

***Question de gestion 1.5. Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?*** (annexes 13 et 14)

1. Identifier le ou les mécanismes de coordination présents chez O’tera.

*Intentions :*l’élève est capablede

* distinguer et de justifier le type d’organisation du travail choisi ;
* décrire les mécanismes de coordination mis en place.

*Notion :* mécanismes de coordination du travail.

*Repérage des informations*

Le principal mécanisme de coordination du travail est une coordination par les objectifs et les résultats, grâce à l’émission de tableaux de bord hebdomadaires. En contrepartie, une grande liberté et une grande marge de manœuvre sont laissées aux responsables de rayon, et aux responsables de magasins au sein du réseau.

On peut observer des mécanismes d’ajustement mutuel (communication informelle) entre les responsables de rayons et leurs collaborateurs. Les procédures sont informelles et les initiatives sont encouragées.

*Éléments d’argumentation possible (mais non demandé) sur la pertinence de ces mécanismes, leurs avantages et inconvénients.*

1. Montrer que l’organisation du travail mise en place au sein de chaque magasin est cohérente avec les orientations stratégiques de l’entreprise.

*Intentions :*l’élève est capablede

* distinguer et de justifier le type d’organisation du travail choisi ;
* décrire les mécanismes de coordination mis en place.

*Notions :* mécanismes de coordination du travail, organisation du travail souple / rigide

*Repérage des* *informations*

Le découpage en rayons, correspondant à un centre de profit, Mais grande liberté laissée sur l’animation commerciale permet de personnaliser la relation client, et contribue à la différenciation de l’enseigne.

*Éléments d’argumentation*

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 davantage 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 ?

## THÈME 2 : Les organisations et les acteurs

***Question de gestion 2.1. Comment fédérer les acteurs de l’organisation ?*** (annexes 13 à 15 ; annexes 2 et 3)

* 1. Repérer, dans les relations humaines et dans l’organisation, des éléments qui relèvent de la culture et des valeurs de l’organisation O’tera.

*Intentions :*l’élève est capabled’identifier les modalités de coopération dans une organisation.

*Notion :* culture de l’organisation

*Repérage des informations*

*« Rejoindre le projet O’tera c’est avant tout être fier ! Fier de ce que l’on fait, fier de travailler en équipe, fier de prendre des initiatives. La fierté, voilà une de nos valeurs. ».* La coopération au sein des équipes, encouragée par la direction et basée sur la recherche de résultats, participe à la culture d’entreprise, fondée sur la transparence.

*« La force d’O’tera repose sur la fiabilité́ de l’organisation du travail, 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 ! ».* La coopération entre l’enseigne et les producteurs participe aussi aux valeurs de l’entreprise (la proximité avec les partenaires), notamment l’éthique dans la relation commerciale.

Enfin, le recrutement majoritairement local, couplé au recours à des producteurs du territoire, renforce le sentiment d’appartenance, et les valeurs de proximité.

*La personnalisation de la relation commerciale, et la transparence des choix mercatiques participent aussi à diffuser, auprès des clients, les valeurs fondées sur l’éthique et la transparence. Ce point n’est cependant pas demandé explicitement ici.*

* 1. Montrer en quoi l’organisation du travail est facteur de motivation pour les salariés d’O’tera.

*Intentions :*l’élève est capablede distinguer les facteurs de motivation

*Notion*

Facteurs de motivation : facteurs internes et externes.

*Repérage des informations*

L’organisation du travail repose donc sur deux axes :

* une mise en valeur des potentiels, encouragée par la liberté d’actions laissée aux différents collaborateurs, dans le respect des valeurs de l’enseigne ;
* une coordination des actions au travers des objectifs donnés, puis analysés par des tableaux de bord réguliers.

*Éléments d’argumentation*

L’organisation du travail est un facteur externe de motivation.

L’autonomie laissée à chaque collaborateur peut renforcer la mobilisation des individus, en permettant une plus grande implication et en valorisant leurs actions. Cette valorisation est renforcée par les perspectives de mobilité interne, qui ne reposent pas uniquement sur les qualifications professionnelles.

L’organisation du travail favorise aussi l’implication et la motivation des salariés en renforçant une culture d’entreprise basée sur les valeurs de proximité et du terroir, sur lesquelles peuvent se reconnaître les salariés d’O’tera.

1. Identifier le style de direction mis en œuvre au sein de l’enseigne et montrer qu’il est particulièrement adapté à l’organisation O’tera.

*Intentions :*l’élève est capablede reconnaître les différents types et styles de direction

*Notion :* style de direction

*Repérage des informations*

Le style de direction est relativement participatif, et les salariés sont ainsi associés aux décisions tactiques et opérationnelles des magasins, comme le choix des producteurs ou la négociation des prix.

*Éléments d’argumentation*

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.

1. Montrer que les producteurs peuvent être à la fois considérés comme acteur interne et comme acteur externe à l’entreprise.

*Intentions :*l’élève est capablede d’identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs

*Notion :* acteurs internes

*Repérage des informations*

Les producteurs ont un poids prépondérant dans la négociation des prix, et une place importante dans les animations commerciales, et dans l’image de marque de l’entreprise. Inversement, la relation tissée avec O’tera est essentielle pour beaucoup de ces fournisseurs, dont certains ont même adapté leur offre pour satisfaire l’entreprise.

*Éléments d’argumentation*: Si les producteurs sont à priori des acteurs externes à l’entreprise, puisqu’ils ne participent pas aux décisions de l’organisation, la double relation permet de considérer les fournisseurs comme des acteurs quasi-internes à l’entreprise, sur lesquels repose aussi le concept d’O’tera.

En associant très fortement les producteurs au concept d’O’tera, celle-ci ne se prive-t-elle pas d’une mise en concurrence  des fournisseurs ?

***Question de gestion 2.2. Les transformations numériques, vecteur d’amélioration de la relation avec les clients et usagers ?*** (annexes 16 et 17 ; annexes 23 et 24)

1. Identifier les outils numériques utilisés par O’tera pour répondre aux commentaires des clients.

*Intentions :*l’élève est capable de décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre l’organisation et ses clients.

*Notion :* digitalisation de la relation client.

*Repérage des informations[[3]](#footnote-3)*

O’tera utilise deux outils principaux :

* un formulaire de notes et de commentaires, disponible sur le site internet de l’entreprise. Les clients reçoivent ainsi après chaque achat leur ticket électronique, mais aussi un lien vers ce formulaire, qu’ils sont invités à renseigner (cf. annexe 22). Ce formulaire est pré-rempli avec les coordonnées des clients, et les achats effectués.
* les réseaux sociaux, en particulier Facebook, sur lesquels les clients peuvent laisser des commentaires libres.
1. Montrer en quoi ils contribuent à améliorer la relation client de l’entreprise.

*Intentions :*l’élève est capable de décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre l’organisation et ses clients.

*Notion :* digitalisation de la relation client.

*Repérage des informations* : les deux outils utilisés permettent à la fois de laisser des commentaires libres quand on le souhaite, et de commenter les achats de manière plus personnalisée.

*Éléments d’argumentation (à partir des éléments repérés également à la question précédente)*

Les outils sont complémentaires (commentaires libres ou reliés à un achat), et permettent de recueillir les avis des clients à des moments différents. Ils permettent une meilleure mesure de la satisfaction client, et ainsi d’améliorer la relation client.

Par exemple, l’offre de produits évolue en fonction de ces commentaires, et les clients participent ainsi à la création de valeur de l’entreprise.

Cependant le coût d’adaptation des produits ne risque-t-il pas d’être trop important ?

***Question de gestion 2.3. Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ? (annexes 12, 16 et 17 + annexes 23 et 24)***

* 1. Montrer comment la communication de l’entreprise, en particulier sa volonté de transparence, contribue à renforcer son image de marque.

*Intentions :*l’élève est capable de distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation

*Notions :* stratégie de communication, communication externe*.*

*Repérage des informations*

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).

*Éléments d’argumentation*

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.
	1. Recenser la présence d’O’tera sur les réseaux sociaux en précisant pour chacun :
* son nom et ses caractéristiques[[4]](#footnote-4),
* les objectifs et la cible visés par O’tera en étant présent sur ce réseau,
* le contenu de communication exercée sur le réseau.

*Intentions :*l’élève est capable de

* décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre l’organisation et ses clients ;
* distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation

*Notions :* stratégie de communication, communication externe, e-réputation, réseaux sociaux (notion étudiée en première).

*Repérage des informations[[5]](#footnote-5)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Réseaux sociaux** | **Caractéristiques (second trimestre 2019)** | **Objectifs et cibles pour O’tera** | **Contenus de communication** |
| **You Tube** | Créé en 2005, racheté par Google en 20062 Mds d’utilisateursContenu : vidéo | Communication institutionnelleCible : grand public, clients et partenaires | Vidéos de présentation du concept et des acteurs |
| **Instagram** | Créé en 2010, racheté par Facebook en 20121 Md d’utilisateursContenu : images et vidéos (légendes facultatives) | 1 compte commun au réseauCommunication commerciale (fidélisation de la clientèle)Cible : clients abonnés | Annonce d’événements au sein du réseau, recettes et conseils de cuisine, échanges avec les internautes, présentation des partenaires |
| **Facebook** | Créé en 2004Utilisateurs : 2,4 Mds, 35 millions en France.Contenu : publication de textes, images, vidéos | 1 compte par magasinCommunication commerciale (animation et fidélisation de la relation client).Cible : clientèle et partenaires du magasin | Annonce d’événements au sein du magasin, échanges avec les internautes, présentation des partenaires |
| **Twitter** | Crée en 2006Utilisateurs : 330 millions (Monde), 21,8 millions (France)Contenu : micro-message | 1 compte par magasinCommunication institutionnelle.Cible : clientèle fidèle et potentielle | Annonce d’événements au sein du magasin  |
| **Linkedin** | Créé en 2003, racheté par Microsoft en 2016310 millions d’utilisateursContenu : parcours professionnel | 1 compte commun au réseauCommunication institutionnelleCible : futurs collaborateurs | Présentation du concept et annonces de recrutement |

*Remarque. Le site internet est aussi un média très utilisé par l’entreprise, notamment pour la relation client, mais qui n’est pas un réseau social*.

* 1. Montrer en quoi ces médias contribuent à la *e-réputation* de l’entreprise.

*Intentions :*l’élève est capable de

* décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre l’organisation et ses clients ;
* distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation

*Notions :* stratégie de communication, communication externe, e-réputation, réseaux sociaux (notion étudiée en première).

*Éléments d’argumentation (fondés sur le repérage de la question précédente)*

Les médias utilisés sont très complémentaires, et s’adressent à des cibles différentes. Ils permettent de construire une image cohérente de l’entreprise à la fois pour les clients déjà fidèles, pour les partenaires, les futurs collaborateurs et pour le grand public.

En favorisant les interactions directes, ils permettent également de prévenir et d’anticiper d’éventuels *bad buzz* et de mieux contrôler l’image de l’entreprise.

La forte présence d’O’tera sur les réseaux sociaux lui permet ainsi de construire une image de marque numérique en cohérence avec les valeurs affichées par la marque. Cette communication est centralisée au siège, au sein d’une direction de la communication, présidée par l’ancienne présidente du magasin d’O’tera Saint André.

* 1. Identifier les actions mises en place par O’tera pour valoriser sa marque employeur, et apprécier leur pertinence.

*Intentions :*l’élève est capable de

* décrire l’apport des technologies numériques aux relations entre l’organisation et ses clients ;
* distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation

*Notion :* marque employeur

*Repérage des informations*

Pour valoriser la marque employeur, O’tera met en place des actions de communication sur les réseaux sociaux (vidéos et photos), en mettant en scène les collaborateurs déjà en place. Ceux-ci mettent en avant les valeurs de l’entreprise, et la liberté d’action dont ils disposent.

La rédaction des annonces de recrutement met l’accent sur la personnalité (dynamique et ouverte) des candidats, et ne mentionne pas les qualifications souhaitées. Elle contribue ainsi à dynamiser la marque employeur de l’entreprise.

Enfin, l’entreprise communique également sur des parcours individuels au sein du réseau, pour illustrer la forte mobilité interne, et ainsi renforcer encore son image d’employeur social et responsable.

La conjugaison et la complémentarité des modes de communication renforcent l’image d’employeur social et responsable *(élément d’argumentation non exigé par la formulation de la question).*

Cependant l’entreprise est-elle en mesure de maîtriser totalement sa e-réputation ?

## THÈME 3 . Les organisations et la société

***Question de gestion 3.1. Les organisations peuvent-elles s’affranchir des questions de société́ ?*** (annexes 5 et 6)

1. O’tera évoque régulièrement l’idée de poursuivre le développement de son réseau sous forme de franchises. Montrer les avantages pour ces partenaires potentiels des principes de normalisation comptable.

*Intentions :*l’élève est capable de préciser les enjeux éthiques de l’activité d’une organisation, d’une entreprise.

*Notions : principes de normalisation comptable et information financière, transparence des pratiques*

*Repérage des informations*

Le plan de compte de l’entreprise a été adapté afin de calculer des indicateurs de rentabilité par centre de profit : comptes du rayon fruits et légumes des GMS pour 100 euros de chiffres d’affaires.

Par ailleurs, le chiffre d’affaires, la valeur ajoutée (et la VA par salarié), l’EBE (et le ratio de profitabilité EBE  / CA) et le résultat net sont des indicateurs importants pour mesurer les performances financières d’un magasin O’Tera.

*Éléments d’argumentation*

Les principes de normalisation comptable (image fidèle, continuité d’exploitation, prudence, permanence des méthodes, indépendances des exercices notamment) ont pour objectif de garantir la fidélité de l’image donnée par les comptes financiers, d’apporter une meilleure compréhension des comptes publiés, mais également de pouvoir comparer les informations comptables dans le temps et entre entreprises en garantissant qu’ils ont été construits avec des normes identiques. Ils contribuent ainsi à une information fiable et transparente.

Cette normalisation permettra aux partenaires potentiels de connaître précisément les performances financières des magasins O’tera, d’évaluer par exemple leur rentabilité et leur profitabilité, de les comparer à d’autres entreprises du secteur et d’estimer alors les gains potentiels à devenir franchisés. La décision de devenir un magasin franchisé ou non sera ainsi basée sur une image fidèle de l’entreprise, en comparant par exemple ces gains estimés et les redevances à verser dans le cadre d’un contrat de franchise.

*Remarque. Les données financières sont ici globales à l’ensemble des magasins et peu exploitables pour répondre à la question. Il faudrait disposer de données financières par établissement.*

1. Repérer les éléments sur lesquels s’appuient les associations et les syndicats qui remettent en cause la sincérité de la démarche O’tera (notion de *local washing*).

*Intentions :*l’élève est capable de préciser les enjeux éthiques de l’activité d’une organisation, d’une entreprise.

*Notion :* éthique dans les affaires

*Repérage des informations[[6]](#footnote-6)*

La sincérité de la démarche est principalement remise en cause par la Confédération paysanne, un syndicat agricole représentatif, représentant 20 % des votes aux élections aux chambres d’agriculture en 2019, opposé au syndicat majoritaire (55 % des votes) la FNSEA (fédération nationale des syndicats exploitants agricoles). Ces critiques ont également été relayées par des associations proches des mouvements écologiques, altermondialistes et alternatifs (association Reporterre par exemple).

Les critiques portent sur points principaux :

* une confusion entretenue autour de l’ambiguïté du concept, qui profite de l’image de « la ferme », alors qu’O’tera est un distributeur. Ces critiques étaient encore plus vives quand O’tera du Sart s’appelait initialement « La Ferme du Sart » ;
* une image de marque qui s’appuie sur le terroir et les produits locaux, alors que ceux-ci ne représentent que 50 à 60% de l’offre totale ;
* des liens avec la famille Mulliez, propriétaire d’Auchan, qui font craindre que les bonnes pratiques initiales dérivent de plus en plus vers les pratiques parfois agressives de la grande distribution.

Cette ambiguïté autour du concept pose, selon les détracteurs d’O’tera, des questions d’ordre éthique, et entraînerait une concurrence déloyale vis-à-vis des magasins de producteurs locaux. Il y aurait donc une tension entre une image que veut mettre en avant O’tera et la manière dont elle est perçue par différents acteurs locaux.

*Éléments d’argumentation possible mais non demandés autour de l’utilisation (ou non) de l’image « local » à des fins commerciales, en particulier dans la grande distribution.*

1. Identifier les solutions que l’entreprise met en avant face à ces critiques.

*Intentions :*l’élève est capable de préciser les enjeux éthiques de l’activité d’une organisation, d’une entreprise.

*Notion :* éthique dans les affaires

*Repérage des informations (en réponse aux éléments repérés précédemment)*

Face à ces critiques, l’entreprise cherche à mettre en place une démarche la plus transparente possible :

* vis-à-vis de clients : l’origine des produits est clairement affichée et les prix sont transparents. Le partage entre produits locaux et non locaux est assumé et permet de répondre à une demande des clients ;
* vis-à-vis des producteurs : les négociations des prix sont transparentes et stables sur l’année. Une convention est également en vigueur avec la chambre régionale d’agriculture, pour offrir des débouchés aux agriculteurs de la région.
* vis-à-vis du grand public : des capsules vidéo explicitent en détail le concept de l’enseigne. O’tera a réaffirmé également qu’aucun lien juridique n’existe entre elle et la famille Mulliez.

***Question de gestion 3.2. Les changements de modes de vie s’imposent-ils aux organisations ?*** (annexes 4 et 6)

1. Repérer sur quels nouveaux modes de consommation s’appuie le modèle économique d’O’tera.

*Intentions :*l’élève est capable

* d’analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations ;
* d’analyser le modèle économique d’une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur (capacité liée à la question 1.1 du programme).

*Notions :* modes de consommation, modèle économique (notion étudiée en question 1.1)

*Repérage des informations*

Le modèle économique d’O’tera s’appuie sur trois nouveaux modes de consommation principaux :

* le mouvement locavore, qui encourage la consommation de produits locaux et un lien fort avec le territoire ;
* la consommation responsable en privilégiant une offre de produits limitée, en encourageant à respecter la saisonnalité des fruits et légumes, en cherchant à lutter contre le gaspillage alimentaire ;
* la réduction de la consommation de papier et de son traitement chimique par la dématérialisation des tickets de caisse.
1. Présenter un ou deux modes de consommation qui pourrait servir de base au futur développement de l’entreprise.

*Intentions :*l’élève est capable d’analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations ;

*Notion :* modes de consommation

*Éléments d’argumentation (en lien avec les éléments repérés précédemment)*

Parmi les nouveaux modes de consommation, qui pourraient servir de base au futur développement de l’entreprise, plusieurs sont envisageables, et existent même ponctuellement :

* une économie de la fonctionnalité, avec une offre produit-service (par exemple des cours de cuisine qui existent ponctuellement, ou un service de restauration à l’image de ce qui peut exister dans certains magasins Biocoop ou chez Ikea) ;
* le e-commerce alimentaire en circuit court avec une offre « *drive* ».

On peut également discuter autour de la commercialisation des produits issus de l’agriculture biologique, mais le marché est déjà très concurrentiel, et peu adapté au modèle économique d’O’tera (les producteurs bio sont déjà très sollicités, notamment par la grande distribution, et ont un fort pouvoir de négociation, surtout face à O’tera qui reste un trop petit acteur).

Est-il possible pour une entreprise comme O’tera de prendre en compte l’ensemble de l’évolution des modes de consommation sans diluer son image et son positionnement ?

***Question de gestion 3.3. Les transformations numériques, de nouvelles responsabilités pour les organisations ?*** (annexes 16 à 19)

1. Indiquer si l’entreprise collecte ou possède des données personnelles au sens du RGPD. Si oui, présenter certaines des mesures à mettre en place pour être conforme au règlement européen.

*Intentions :*l’élève est capable d’analyser les responsabilités de l’entreprise liées aux transformations numériques.

*Notion :* utilisation et protection des données personnelles

*Repérage des informations*

O’tera utilise plusieurs données associées à ses clients : des données d’identification liées au numéro d’adhérent (nom, prénom, adresse, téléphone et adresse de courriel) mais aussi des données liées à ses achats.

*Éléments d’argumentation*

Au sens du RGPD, une donnée personnelle est une information qui permet d’identifier directement ou indirectement une personne. Les données reliées au numéro d’adhérent des clients (prénom, nom, adresse, téléphone, adresse électronique) sont ainsi des données personnelles. L’historique des achats peut aussi être considéré comme une donnée personnelle.

Inversement, les commentaires publics sur le site *Facebook* de l’entreprise ne le sont pas.

L’entreprise doit alors se conformer aux principes du RGPD, comme par exemple : la protection des données dès la conception du système d’information, la minimisation des données (ne pas collecter de données inutiles à l’objectif), demander le consentement des clients, informer en cas de violation de données personnelles.

Voici quelques exemples de mesures concrètes à mettre en place :

* constituer un registre de traitements des données ;
* faire le tri dans les données, pour ne garder que les données strictement nécessaires (par exemple, faut-il collecter l’adresse complète des clients, ou seule la ville suffit ?) ;
* informer les clients de l’ensemble des données collectées ;
* prévoir un processus pour garantir le droit des clients sur le traitement des données (par exemple le droit d’effacement, ou le droit de rectification).
1. Citer des données stratégiques détenues par O’tera et expliquer comment elles pourraient être protégées.

*Intentions :*l’élève est capable d’analyser les responsabilités de l’entreprise liées aux transformations numériques.

*Notion :* utilisation et protection des données stratégiques

*Repérage des informations*

L’entreprise détient plusieurs données stratégiques qu’il lui faut protéger :

* des données relatives aux ressources humaines (la grille des salaires, les profils des collaborateurs, les besoins de recrutement) ;
* des données commerciales (les tableaux de bord hebdomadaires des rayons par exemple) ;
* des données financières et de gestion (analyse de la structure de coûts, tableaux de trésorerie, état des stocks, etc.).

*Éléments d’argumentation concernant la protection des données*

Pour protéger ces données, plusieurs actions sont envisagées :

* un contrôle d’accès aux données les plus sensibles ;
* la mise en place de systèmes de protection (chiffrement des données et des échanges, sécurisation des réseaux et des postes informatiques) ;
* une politique de veille technologique pour actualiser les mesures mises en œuvre ;
* une sensibilisation des acteurs de l’entreprise.

Chacune de ces solutions a un coût et une efficacité qu’il faut alors évaluer. L’ensemble de ces mesures peuvent être intégrées dans un plan plus large de gestion des risques informatiques (anticipation des risques / évaluation / prévention).

***Question de gestion 3.4. Quelles relations entre les organisations et leur écosystème ?*** (annexes 7 à 9 ; annexes 2 et 3)

1. Repérer[[7]](#footnote-7) les critères de choix que l’entreprise prend en compte dans sa stratégie d’implantation.

*Intentions :*l’élève est capable d’analyser les relations entre les organisations et leur écosystème

*Notion :* stratégie d’implantation

*Repérage des informations*

Les critères dans le choix d’implantation d’un magasin O’tera sont doubles :

* un emplacement facilement accessible et visible par la clientèle, visant les zones de 100 000 habitants à quinze minutes de route (zone de chalandise), pour capter une clientèle urbaine ;
* une proximité géographique avec des producteurs. Certains magasins sont même adossés à une zone maraîchère.
1. Expliquer la fermeture des trois magasins dans l’Oise et la région parisienne.

*Intentions :*l’élève est capable d’analyser les relations entre les organisations et leur écosystème

*Notion :* stratégie d’implantation

*Éléments d’argumentation (en lien avec les éléments repérés précédemment)*

La stratégie d’implantation d’O’tera en région parisienne a échoué principalement en raison d’un mauvais choix d’implantation, d’une qualité d’emplacement des magasins insuffisante.

Les magasins ont été implantés systématiquement dans des zones commerciales pour essayer de capter un maximum de clients potentiels, mais la proximité géographique avec les producteurs a été trop lointaine. Le concept d’O’tera a donc été mal perçu par les clients, avec des producteurs peu visibles et que les clients ne connaissaient pas.

La proximité avec les producteurs a été un critère important pour le choix de Dury, près d’Amiens, pour l’ouverture d’un sixième magasin en fin d’année 2020. Ce magasin sera également adossé à une zone de maraîchage de deux hectares, pour renforcer cette proximité avec les producteurs locaux.

1. Identifier les effets des choix d’O’tera sur l’écosystème de son territoire, en particulier sur ces partenaires agriculteurs.

*Intentions :*l’élève est capable d’analyser les relations entre les organisations et leur écosystème

*Notion :* écosystème d’affaires.

*Repérage des informations[[8]](#footnote-8)*

O’tera impacte l’écosystème de son territoire d’abord par sa politique de recrutement et de formation, en contribuant à l’emploi et à la hausse des compétences sur ses territoires.

Surtout, ses choix ont des effets sur ses partenaires agriculteurs :

* O’tera stimule l’augmentation de la production, et assure une stabilité financière qui permet des projets de développement ;
* O’tera participe à la diversification de la production, pour répondre aux demandes de la clientèle.
1. Montrer que les attentes des différents acteurs locaux participent à des objectifs convergents.

*Intentions :*l’élève est capable d’analyser les relations entre les organisations et leur écosystème

*Notion :* écosystème d’affaires.

*Éléments d’argumentation (en lien avec les éléments repérés précédemment)*

Les différents acteurs locaux ont des objectifs convergents : trouver des débouchés pour des produits agricoles locaux pour la chambre d’agriculture et les agriculteurs ; s’approvisionner en produits locaux pour O’tera.

La forte rémunération des producteurs est aussi un objectif partagé (elle participe à construire l’image de marque de l’entreprise). Les attentes sont donc relativement convergentes également en matière de prix.

La qualité des produits vendue est un objectif partagé par l’entreprise et ses clients, qui participent d’ailleurs à l’amélioration de cette qualité.

Ces objectifs convergents ont permis à l’entreprise de convaincre de plus en plus de producteurs d’une part, de clients d’autre part, pour permettre une croissance importante, au moins dans sa région d’origine. Ils ont aussi permis à l’entreprise de tisser des partenariats plus globaux avec les organisations professionnelles agricoles et avec les pouvoirs publics locaux comme la chambre régionale d’agriculture.

***Question de synthèse***

L’entreprise O’tera parvient-elle selon vous à concilier démarche éthique et performances économiques ?

*L’objectif de cette question est de montrer les tensions possibles entre l’approche par la production du thème 1, et l’approche plus sociale du thème 3.*

Les nouveaux comportements de consommation (consommation éthique et responsable) permettent de faire d’une démarche éthique un argumentaire de vente et un critère de différenciation. La démarche éthique contribue à créer de la valeur et participe aux performances financières.

Ce modèle économique est cependant confronté à plusieurs limites :

* des limites en matière de développement : comment garantir une démarche éthique si le développement est trop important (sans doute une des raisons de l’échec de l’entreprise en région parisienne, voir aussi les critiques induites par la forte hausse de l’agriculture biologique) ?
* Les nouveaux modes de consommation se développent mais ne sont pas encore majoritaires : comment alors convaincre les consommateurs plus traditionnels, davantage sensibles aux prix ?
* Comment concilier la préservation de l’identité et de la culture de l’entreprise et la volonté de développement (en lien avec le thème 2), surtout en cas d’augmentation de capital (parallèle possible avec par exemple le rachat de Michel et Augustin par Danone, sur le même secteur).
1. Cette monographie est disponible sur le site eduscol à la page https://eduscol.education.fr/cid144117/stmg-bac-2021.html [↑](#footnote-ref-1)
2. La réponse à la question posée s’effectue par repérage des informations. . Il s’agit d’une question qui permet de préparer le traitement de la question suivante. [↑](#footnote-ref-2)
3. La réponse à la question posée s’effectue par repérage des informations. Il s’agit d’une question qui permet de préparer le traitement des questions suivantes. [↑](#footnote-ref-3)
4. Les élèves pourront utiliser les connaissances acquises en seconde en enseignement de sciences numériques et technologie, thème des réseaux sociaux et capacité « distinguer plusieurs réseaux sociaux selon leurs caractéristiques, y compris un ordre de grandeur de leurs nombres d’abonnés. » [↑](#footnote-ref-4)
5. La réponse à la question posée s’effectue par repérage des informations. . Il s’agit d’une question qui permet de préparer le traitement de la question suivante. [↑](#footnote-ref-5)
6. La réponse à la question posée s’effectue par repérage des informations. Elle permet de préparer le traitement de la question suivante. [↑](#footnote-ref-6)
7. La réponse à la question posée s’effectue par repérage des informations. Elle permet de préparer le traitement de la question suivante. [↑](#footnote-ref-7)
8. La réponse à la question posée s’effectue par repérage des informations. Elle permet de préparer le traitement de la question suivante. [↑](#footnote-ref-8)