

MONOGRAPHIE DE L'ENTREPRISE O'TERA

Enseigner le programme de management, sciences de gestion et numérique en prenant appui sur une monographie va permettre une approche globale de l'organisation en entrant par les questions du programme. Il ne s'agit pas de couvrir l'ensemble du programme à l'aide d'une unique monographie, il ne s'agit pas non plus d'envisager l'enseignement par la monographie comme la seule modalité de formation mais de la positionner comme une des modalités d'apprentissage possibles, notamment pour accompagner les élèves dans la mise en œuvre d'un parcours de questionnement permettant d'appréhender toute la complexité de l'organisation mais également d'articuler la partie commune du programme et les enseignements spécifiques.

Présentation de la monographie

L'exemple qui est pris ici est celui d'une **monographie de l'entreprise O'tera**. Cette monographie a pour objectif de présenter l'entreprise, en proposant différentes thématiques, qui permettent d'appréhender cette organisation dans sa complexité. Elle cherche à décrire le plus objectivement possible son organisation interne ainsi que ses choix stratégiques et opérationnels, articulés autour d'un problème de management implicite qui traverse l'ensemble du cas (ici, le développement trop rapide de l'entreprise). Elle se structure autour de 6 parties : l'historique de l'entreprise, ses valeurs, les performances financières, la politique commerciale, la politique de ressources humaines et le rôle du système d'information.

Pour chaque thématique, **il existe un ensemble de ressources** (textes et vidéos) qui font référence à l'enseignement commun mais aussi à certains points des programmes d'enseignement spécifique.

Le questionnement proposé¹ est organisé en suivant linéairement les questions de gestion posées par le programme d'enseignement commun de management, sciences de gestion et numérique. L'objectif est d'illustrer comment à partir d'une monographie d'entreprise, différentes approches et regards peuvent se croiser pour étudier l'organisation. L'enjeu est de montrer la cohérence et la complémentarité de ces approches.

Pour différentes questions de gestion, des prolongements sont évoqués vers les enseignements spécifiques, avec quelques questions possibles. Ces prolongements pourraient être enrichis dans le cadre de chaque enseignement spécifique. Certaines questions sont reprises du sujet de la spécialité SIG du baccalauréat juin 2014² et du concours général de management 2018³.

1. Il s'agit d'une proposition, d'autres emplois de la monographie sont possibles.
2. <https://www.reseaucerta.org/sujet-sig-bac-stmg?page=3>
3. <https://cocom.ac-versailles.fr/spip.php?article973>

Cette organisation du questionnement ne correspond pas aux attendus de l'épreuve certificative, davantage organisée autour d'une problématique de gestion. Parallèlement, certaines questions, qui cherchent à faire réfléchir sur des complémentarités du programme, n'offrent pas le niveau de guidance attendu dans une épreuve de spécialité du baccalauréat.

Les annexes relatives à l'enseignement commun sont regroupées. Le choix a été fait de regrouper à part, les annexes relatives aux enseignements spécifiques. **Un tableau croisé** (page 20) présente pour chaque question de gestion les annexes qui pourraient être utilisées.

Utilisation de la monographie

L'exploitation de cette monographie peut, en premier lieu, être **un fil rouge sur l'année auquel on revient à différentes étapes**, pour illustrer et aborder différentes questions de gestion du programme de l'enseignement commun, dans chacun des thèmes de ce programme, et montrer leurs complémentarités pour appréhender les organisations dans leur complexité, pour mobiliser le parcours de questionnement. Dans ce cas, l'intégralité du support peut-être distribué.

Le support peut aussi, sur une question de gestion donnée, **montrer la complémentarité des approches entre enseignement commun et enseignements spécifiques**, en sélectionnant les annexes pertinentes. Ainsi, la monographie, construite autour des questions de l'enseignement commun, met en évidence des prolongements inscrits dans les différents enseignements spécifiques. Les annexes relatives aux enseignements spécifiques pourraient sans doute être enrichies.

Par ailleurs, au sein d'une équipe pédagogique, le cas peut aussi servir **d'appui à une réflexion pour construire une progression commune** qui sorte de l'ancienne logique d'un découpage entre partie commune et enseignement spécifique. Enfin ce support est à considérer comme « **vivant** », pouvant être enrichi ou exploité partiellement en fonction des objectifs d'apprentissage.

SOMMAIRE

<i>Présentation de la monographie</i>	1
<i>Utilisation de la monographie</i>	2
<i>Présentation de l'entreprise O'TERA</i>	5
Historique	5
Les valeurs et les objectifs affichés d'O'tera	6
Les performances de l'entreprise : un développement trop rapide qui pénalise les résultats financiers	7
La politique commerciale d'O'tera	8
La non mise en concurrence des fournisseurs	8
La politique de prix	8
La transparence pour les clients	8
La politique RH	9
Le rôle du système d'information chez O'tera	9
Les processus d'O'tera	9
Le processus de vente en magasin	10
Le processus de suivi de la relation client	11
<i>Listes des ressources</i>	12
Ressources relatives à l'historique d'O'tera	12
Ressources relatives aux valeurs et objectifs affichés	12
Ressources relatives aux performances financières et au développement de l'entreprise	12
Annexes relatives à l'enseignement spécifique de gestion et finance (thème 2. Analyser la situation de l'entreprise)	12
Ressources relatives à la politique commerciale	12
Annexes relatives à l'enseignement spécifique de mercatique (Question 1.3 : le prix, entre raison et illusion ?) Source : concours général 2018	12
Ressources relatives à la politique des ressources humaines	13
Annexes relatives au recrutement (enseignement spécifique de ressources humaines et communication, notamment la question 1.1. Le recrutement suffit-il pour répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?)	13
Ressources relatives au système d'information	13
Annexes relatives à la digitalisation de la relation client (enseignement spécifique de mercatique, question 3.2 Comment enrichir la relation client grâce au numérique ?)	13
Annexes relatives à l'enseignement spécifique de systèmes d'information de gestion (thème 3 : information, action et décision)	13

Exemples de questionnement, organisé linéairement 14**Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et services** 14

Question de gestion 1.1. Quels produits ou quels services pour quels besoins ? (annexes 1 à 4 et vidéo 1) 14

Question de gestion 1.2. Quelles ressources pour produire ? (annexes 10 et 11, annexes 13 à 15) 15

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) 15

Question de gestion 1.4. Les transformations numériques, une chance pour la production ? (annexes 16 à 18) 16

Question de gestion 1.5. Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ? (annexes 13 et 14) 17

Thème 2 : Les organisations et les acteurs 17

Question de gestion 2.1. Comment fédérer les acteurs de l'organisation ? (annexes 13 à 15 ; annexes 2 et 3) 17

Question de gestion 2.2. Les transformations numériques, vecteur d'amélioration de la relation avec les clients et usagers ? (annexes 16 et 17 ; annexes 22 et 23) 18

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 ; vidéo 2) 18

Thème 3 : Les organisations et la société 19

Question de gestion 3.1. Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ? (annexes 5 et 6) 19

Question de gestion 3.2. Les changements de modes de vie s'imposent-ils aux organisations ? (annexes 4 et 6) 19

Question de gestion 3.3. Les transformations numériques, de nouvelles responsabilités pour les organisations ? (annexes 16 à 18) 19

Question de gestion 3.4. Quelles relations entre les organisations et leur écosystème ? (annexes 7 à 9 ; annexes 2 et 3) 19

Question de synthèse 19

Tableau croisant les annexes et les questions de gestion 20

Présentation de l'entreprise O'TERA

O'tera est une société par actions simplifiée (SAS) constituée de cinq établissements, en l'espèce cinq magasins de produits frais, organisés en réseau, en circuit court⁴, dans la région Hauts-de-France.

Historique

Le premier magasin O'tera du Sart (initialement baptisé Ferme du Sart), créé en juin 2007, a été un prototype pour tester un modèle original de vente en circuit court. Située dans la banlieue de Lille, à Villeneuve d'Ascq, la ferme du Sart était une exploitation agricole sur le point de disparaître. En 2005, Matthieu Leclercq (fils de Michel Leclercq, fondateur de l'enseigne Décathlon,) en fait l'acquisition. Son objectif : sauvegarder ce morceau de patrimoine, mais surtout y adjoindre un magasin fermier pour assurer de nouveaux débouchés à l'agriculture de proximité. Il décide ainsi de créer une « ferme-magasin », en s'inspirant de *la Wilson Farm* créée en 1984 aux États-Unis.

O'tera du Sart ouvre en juin 2007. 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, pâtisseries...). Ces produits locaux sont complétés par des denrées alimentaires d'origines plus « lointaines », jugées incontournables dans la cuisine française, comme le camembert, le gruyère et le vin.

Depuis 2007, O'tera a su convaincre les agriculteurs locaux, réticents au départ, et quatre autres magasins ont été ouverts sur la région (Avelin, Saint-André, Aulnoy et Illies). En 2018, l'enseigne décide d'ouvrir deux nouveaux magasins en région parisienne, puis un troisième magasin dans l'Oise. Ces magasins ont dû être fermés un an après leur ouverture, en raison de résultats décevants. O'tera décide alors de se recentrer sur sa région d'origine, Les-Hauts-de-France. Pour poursuivre son développement, l'entreprise envisage l'ouverture d'un nouveau magasin à Amiens à l'automne 2020.

L'ensemble des magasins appartient à Mathieu Leclercq et à Guillaume Steffe, directeur général et actionnaire minoritaire. Le développement de magasins franchisés, souvent évoqué, reste encore à concrétiser.

Chaque magasin est relativement autonome : il définit son offre de produits, ses partenaires et négocie les prix directement. Le réseau O'tera offre cependant à chaque magasin ses fonctions supports, et contribue ainsi à diminuer les coûts. Il permet une meilleure maîtrise de la communication, un partage d'image, le développement commun d'un système d'information ou encore la mise à disposition d'outils de gestion (tableaux de bord normalisés par exemple).

4. Le circuit court est un mode de distribution dans lequel il n'existe qu'un intermédiaire, au maximum, entre le producteur et le consommateur.

Les valeurs et les objectifs affichés d'O'tera



O'tera revendique de satisfaire à la fois une clientèle soucieuse de consommer des produits frais, locaux et de qualité, et des partenaires agriculteurs à la recherche de débouchés à des prix supérieurs aux prix pratiqués par la grande distribution.

Elle affiche ainsi sur son site internet deux engagements principaux :

- des produits de qualité et un bon rapport qualité/prix pour ses clients ;
- une juste rémunération et pas de mise en concurrence pour ses producteurs.

Ces engagements sont alors déclinés en objectifs, intégrés dans la communication externe de l'entreprise. Les objectifs affichés de l'enseigne O'tera sont les suivants :

- Rassembler dans un magasin un maximum de produits issus d'une agriculture de proximité (60 % des produits vendus dans le magasin proviennent de la région) pour mettre en valeur les produits locaux et favoriser les circuits courts.
- Travailler en direct avec chaque producteur : le magasin propose un seul producteur par produit. Il n'y a pas de mise en concurrence entre les producteurs, afin de pérenniser les emplois agricoles dans la région.
- Établir un lien de transparence avec le client sur l'origine des produits et sur les prix.
- Sensibiliser le client à la saisonnalité des produits agricoles pour qu'il en tienne compte dans son comportement annuel d'achat voire de consommation.
- Accepter les pertes : le magasin adapte les prix en fonction des arrivages et de la fraîcheur.
- Apprécier la satisfaction de chaque client : chacun scanne lui-même ses achats, puis reçoit un ticket électronique. Il peut alors émettre des avis sur les produits achetés.

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 ses critiques en mettant en place une démarche la plus transparente possible : les producteurs sont affichés et participent à la fixation du prix, des capsules vidéo explicitent en détail le concept de l'enseigne, et le partage entre produits locaux et non locaux est assumé et permet de répondre à une demande des clients. O'tera a réaffirmé également qu'aucun lien juridique n'existe entre elle et la famille Mulliez.

Retrouvez éducol sur



Les performances de l'entreprise : un développement trop rapide qui pénalise les résultats financiers

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, ce chiffre d'affaires a encore été multiplié par trois pour atteindre 40 millions d'euros en 2018 puis 46 millions en 2019. À titre de comparaison, le chiffre d'affaires de Grand Frais, un des principaux concurrents d'O'tera (spécialisé également sur les produits frais, locaux, en circuit court) est estimé à 2,5 milliards d'euros, pour 220 magasins dans toute la 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.

Cette baisse progressive des performances de l'entreprise O'tera se mesure également par le chiffre d'affaires au m² du magasin, en baisse depuis 2017. Il reste inférieur à celui de distributeurs à la surface de vente comparable.

Le chiffre d'affaires par m² d'O'tera de 2017 à 2019.

Année	Surface de vente totale des enseignes de l'entreprise (en m ²)	Chiffres d'affaires par m ² (en €)
2017	3 910	9 207
2018	5 790	6 908
2019	7 590	6 060

Source : calcul des auteurs.

Moyenne du CA par m² des distributeurs.

Année	Surface de vente moyenne par magasin (en m ²)	Chiffres d'affaires par m ² (en €)
2017	4 200	34 678
2018	5 472	20 108
2019	8 500	54 814

Source : Fédération du Commerce et de la distribution

Il faut noter que l'offre de ces distributeurs est souvent plus diversifiée que celle d'O'tera (vente de produits alimentaires frais et non-frais mais aussi de produits non-alimentaires), ce qui explique une partie des écarts importants.

La politique commerciale d'O'tera

La non mise en concurrence des fournisseurs

Le nombre de références proposées dans chaque magasin tourne autour de 500, contre souvent plus de 10 000 dans des grandes surfaces traditionnelles ; un choix délibéré, reflétant la volonté d'O'tera de 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.

La réduction du nombre d'intermédiaires grâce au circuit court favorise aussi la fraîcheur des produits, tout en générant une meilleure marge pour les producteurs et un meilleur rapport qualité/prix pour le client.

Chaque magasin est alors responsable du choix de l'offre de produits et du choix de ses partenaires.

La politique de prix

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. 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. Ce prix payé au partenaire est affiché sur le balisage du produit.

Généralement, les producteurs locaux sont mieux rémunérés car ils livrent directement leurs produits dans le magasin en limitant les frais de transport. En limitant ainsi ses coûts et sa marge, O'tera affiche des prix pour les clients comparables à ceux de la grande distribution, tout en rémunérant davantage les producteurs.

Le prix de vente est fonction de l'arrivage des produits, et l'entreprise assume certaines pertes. Lorsqu'un nouveau lot est livré, le prix du lot précédent diminue. Les remises oscillent entre 5 et 15 % et sont communiquées au moyen d'autocollants apposés sur les produits. Si les produits arrivent à la date limite de consommation, les responsables de rayon peuvent alors les offrir aux clients.

La transparence pour les clients

Le client a facilement accès aux coordonnées des producteurs, qui organisent régulièrement des démonstrations et des dégustations. Même s'ils ne sont pas présents physiquement, ces derniers laissent tout de même leur empreinte dans le magasin par l'intermédiaire des photos accrochées aux murs et à proximité de leurs produits. Le client peut également communiquer avec eux, du fait de la présence sur les réseaux sociaux de l'entreprise.

Le système d'étiquetage permet précisément de savoir qui est le producteur et à quelle distance il se situe du magasin. Le client accède à une traçabilité simple de l'origine des produits. Cette approche renforce la confiance dans le produit.

Enfin, le client peut visualiser en rayon la part du prix versée respectivement au producteur, à l'État (TVA) et au magasin.

La politique RH



O'tera a favorisé la création de plus de 120 emplois directs et indirects, et totalise aujourd'hui 180 salariés. Elle mise sur son image et les valeurs véhiculées (le partage, le plaisir) pour attirer des talents.

L'organisation du travail est très décentralisée au sein du réseau. Chaque directeur est responsable du développement et des résultats de son magasin. Les responsables et les seconds de rayon sélectionnent les produits, passent les commandes directement auprès des producteurs et sont responsables des résultats de leurs rayons. Le découpage de ces rayons est spécifique à chaque magasin. Il existe par

exemple trois rayons à O'tera Saint-André : fruits et légumes, boucherie-traiteur-poissons et boulangerie-crèmerie-épicerie et deux périmètres support : accueil et réception.

Toutes les initiatives des collaborateurs sont bienvenues. La mobilité professionnelle interne est alors encouragée.

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 rôle du système d'information chez O'tera

Les processus d'O'tera

Le système d'information d'O'tera repose sur des processus métiers au sein de chaque magasin, sur des processus support communs à l'ensemble du réseau, et sur des processus de direction. Les partenaires d'O'tera concernés sont ses clients, les producteurs et les institutions publiques que sont les mairies des villes où sont installés les magasins et l'État.

Les processus métier⁵ d'O'tera sont au nombre de quatre dans chaque magasin :

- Gérer les stocks et s'approvisionner auprès des producteurs.
- Mettre en rayon les produits dans le magasin.
- Vendre les produits en magasin.
- Suivre la relation avec la clientèle.

Pour que ces processus métier puissent se dérouler correctement, les processus support apportent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation :

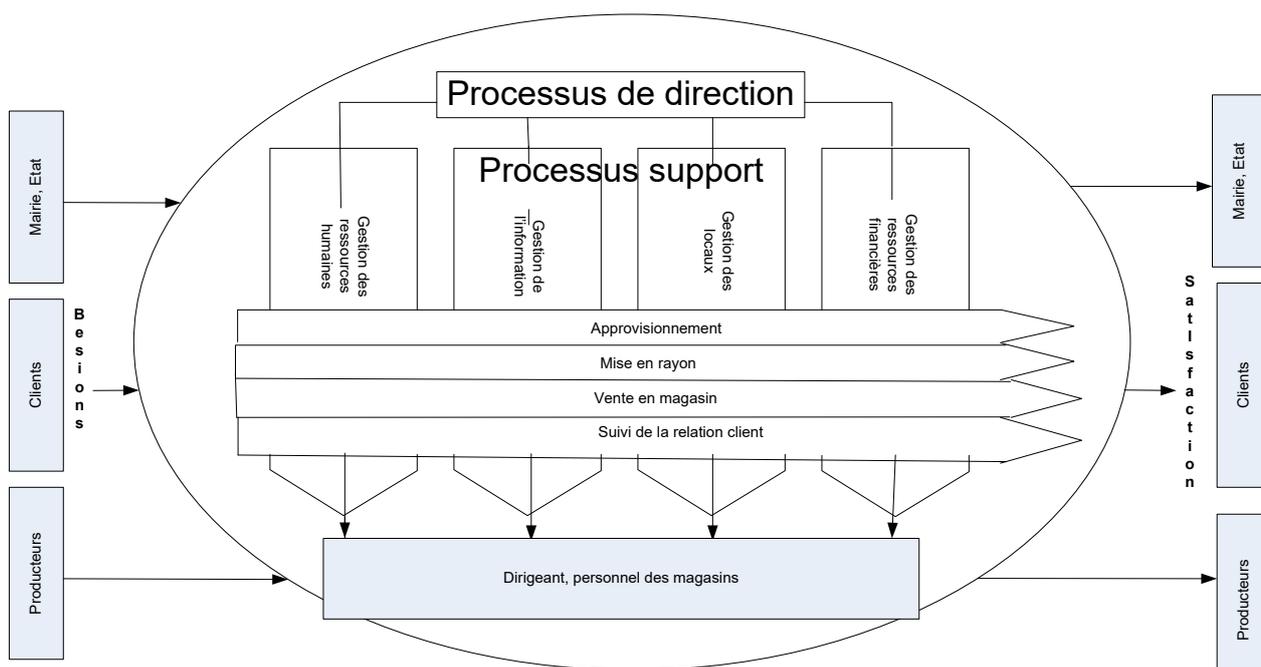
- Gestion des ressources humaines.
- Gestion de l'information et communication.
- Gestion des locaux et des équipements.
- Gestion des ressources financières.

5. Les processus métier sont aussi appelés processus de réalisation.

Le personnel d'O'tera bénéficiera de ces processus support pour conduire les activités de l'entreprise.

Enfin les processus de direction contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisation : élaboration de la stratégie de l'organisation, management de la qualité de l'organisation, communication interne et mobilisation du personnel.

Le schéma ci-dessous donne une vision synthétique des processus d'O'tera :



Source : les auteurs

Le processus de vente en magasin

Ce processus est au cœur du système d'information d'O'tera. Les magasins ont la particularité de ne pas avoir d'hôte ou d'hôtesse de caisse. Après avoir démarré avec des caisses automatiques, chaque magasin est passé aux douchettes permettant aux clients de scanner eux-mêmes les produits à chaque rayon. Ils paient à la sortie sans avoir à revider leur chariot.

Ce système permet ainsi de recueillir des informations sur les clients et les produits consommés. Il participe aussi activement à la digitalisation de la relation client. Pour chaque client, son numéro de carte bancaire est ainsi relié à l'adresse de courriel qu'il a renseignée lors de sa première visite. Chaque ticket de caisse est envoyé à cette adresse.

Le processus de suivi de la relation client

Le courriel adressé au client contenant le ticket de caisse demande d'évaluer les produits achetés sur une échelle allant de « je n'ai pas aimé et je souhaite un avoir pour mon prochain achat » à « j'ai trouvé cela exceptionnel ». O'tera relaie ce retour d'information aux producteurs et affiche la notation en rayon. Un client insatisfait peut obtenir le remboursement de son achat.

O'tera utilise aussi d'autres canaux pour recueillir les avis de ses clients et répondre aux commentaires. Une page dédiée existe sur le site internet et il y a la possibilité de noter en ligne chaque achat effectué. Les réseaux sociaux sont également utilisés.

Retrouvez éducol sur



Listes des ressources

Ressources relatives à l'historique d'O'tera

- Annexe 1. Comment la « ferme » d'Avelin est devenue O'tera ?
- Annexe 2. Des agriculteurs qui basculent du refus à l'acceptation
- Annexe 3. L'influence d'O'tera sur le territoire : une enquête auprès des partenaires agricoles
- Annexe 4. L'organisation d'un magasin O'tera, l'exemple d'O'tera Saint-André
- **Vidéo 1.** Concept magasins O'tera. <https://www.youtube.com/watch?v=uoKHSOG9wng>

Ressources relatives aux valeurs et objectifs affichés

- Site internet de l'entreprise. <http://www.o-tera.com/>
- Annexe 5. O'tera, marketing vert ou vrai circuit court paysan ?
- Annexe 6. Comment la grande distribution s'approprie l'image sympathique du petit producteur local. L'exemple d'O'tera.

Ressources relatives aux performances financières et au développement de l'entreprise

- Annexe 7. O'tera choisit les Weppes pour ouvrir son cinquième magasin de produits frais
- Annexe 8. O'tera accélère le déploiement de ses magasins de circuit court en région parisienne
- Annexe 9. Pourquoi O'tera fait machine arrière
- Annexe 10. Le compte de résultat de l'entreprise O'tera
- Annexe 11. Le bilan fonctionnel de l'entreprise O'tera

Annexes relatives à l'enseignement spécifique de gestion et finance (thème 2. Analyser la situation de l'entreprise)

- Annexe 29. L'évolution du bilan de l'entreprise O'tera de 2009 à 2018
- Annexe 30. Les états financiers de l'entreprise O'tera de 2016 à 2018

Ressources relatives à la politique commerciale

- Annexe 12. Un exemple d'étiquetage produit

Annexes relatives à l'enseignement spécifique de mercatique (Question 1.3 : le prix, entre raison et illusion ?) Source : concours général 2018

- Annexe 19. Comptes du rayon fruits et légumes des GMS pour 100 euros de chiffres d'affaires
- Annexe 20. Tableau de bord rayon fruits – semaine 26
- Annexe 21. Les commentaires du chef de rayon fruits - semaine 26

Ressources relatives à la politique des ressources humaines

- Annexe 13. L'organisation du travail chez O'tera. L'exemple d'O'tera Saint-André.
- Annexe 14. La gestion des ressources humaines d'O'tera, entretien avec le directeur général.
- Annexe 15. Annonce de recrutement.
- Vidéo 2. Recrutement O'tera. <https://www.youtube.com/watch?v=J06qO5xspHw>

Annexes relatives au recrutement (enseignement spécifique de ressources humaines et communication, notamment la question 1.1. Le recrutement suffit-il pour répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?)

- Vidéo 3. Le recrutement et le e-recrutement chez O'tera. <https://www.youtube.com/watch?v=NxZMvCJs2v8> et http://www.oteradusart.com/join_us_form
- Annexe 24. Le Community Manager, quelles formes de la relation de travail ?

Ressources relatives au système d'information

- Annexe 16. Le paiement en caisse automatique
- Annexe 17. Entretien avec le responsable de la communication sur les origines du projet
- Annexe 18. Schéma du processus de paiement en caisse « automatique »

Annexes relatives à la digitalisation de la relation client (enseignement spécifique de mercatique, question 3.2 Comment enrichir la relation client grâce au numérique ?)

- Annexe 22. Formulaire de notes et commentaires d'achat
- Annexe 23. Commentaires des clients d'O'tera sur la page Facebook de l'organisation

Annexes relatives à l'enseignement spécifique de systèmes d'information de gestion (thème 3 : information, action et décision)

- Annexe 25. Exemple de courriel avec ticket de caisse et reçu CB
- Annexe 26. Extrait du schéma relationnel de la base de données
- Annexe 27. Extrait des tables de la base de données
- Annexe 28. Extrait du programme d'envoi électronique du ticket de caisse et reçu CB

Exemples de questionnement, organisé linéairement

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)

Par groupe, et à l'aide de recherches personnelles, répondre aux questions suivantes :

La demande

- La consommation des produits locaux est-elle encore amenée à se développer ?
- Comment évolue la consommation des produits frais en France ?

L'offre

- En quoi les enseignes spécialisées (Grand Frais, etc.) constituent-elles une menace pour O'tera ?
- Les grands hypermarchés sont-ils des concurrents d'O'tera ?
- Le développement de distributeurs alternatifs (les coopératives agricoles par exemple) peut-il menacer le modèle de développement d'O'tera ?

Traiter l'intégralité des 5 thématiques n'est pas nécessaire pour la suite. Demander aux élèves de présenter leurs résultats soit sous forme de diaporama, soit sous forme d'une présentation orale, sans note, peut contribuer à la préparation de l'épreuve du grand oral.

Des ressources pour guider les travaux des élèves sont disponibles, en toute fin du support.

2. Montrer en quoi l'offre d'O'tera est adaptée à son marché.
3. Identifier les orientations stratégiques d'O'tera (mobilisation des acquis de management de première).
4. Repérer les choix marketing de l'entreprise et montrer en quoi ils sont cohérents avec ces orientations stratégiques.
5. Présenter et expliquer l'évolution de la valeur ajoutée créée par l'entreprise.

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de mercatique

- La personnalisation de l'offre est-elle incontournable ? (question 1.1 de l'enseignement spécifique de mercatique)
- Distribution de l'offre : peut-on se passer d'intermédiaires ? (question 2.1 de l'enseignement spécifique de mercatique).
- Repérer les avantages et inconvénients des circuits courts dans le cas de l'entreprise O'tera.
- La démarche *marketing* d'O'tera vous paraît-elle cohérente avec les comportements des consommateurs pour les produits alimentaires ?

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de gestion et finance

- Acheter et vendre, quelle traduction comptable ? (question 1.2 de l'enseignement spécifique de gestion et finance)

Un travail d'analyse sur le processus d'achat/vente ou un travail autour de l'enregistrement de factures et des mécanismes de la TVA pourrait être demandé dans ce cadre (annexes à construire).

- Mesurer la performance, des approches multiples ? (question 2.1 de l'enseignement spécifique de gestion et finance)
- Analyser la rentabilité de l'entreprise.
- Analyser la rentabilité de l'entreprise.

Retrouvez éducol sur



Question de gestion 1.2. Quelles ressources pour produire ? (annexes 10 et 11, annexes 13 à 15)

1. Procéder à l'analyse des ressources financières de l'entreprise O'tera.
2. Présenter les modalités de financement possibles du nouveau magasin prévu à Dury, près d'Amiens et apprécier leur pertinence.
3. Repérer les qualifications et les compétences demandées aux collaborateurs d'O'tera. Identifier celles qui paraissent les plus importantes.
4. Repérer des actions qui contribuent à la mise en place d'une GPEC dans l'entreprise.
5. Montrer que la politique de management des compétences est adaptée aux besoins de O'tera.

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de gestion et finance

- Quelle structure financière pour assurer la pérennité de l'entreprise ? (question 2.2 de l'enseignement spécifique de gestion et finance)
- Quels critères d'arbitrage entre les modalités de financement de l'organisation ? (question 3.1 sur les modes de financement)
- L'affectation du résultat, un choix qui engage l'avenir ? (question 3.3)
- Analyser la structure financière de l'entreprise O'tera.
- Un travail sur l'affectation du résultat ou une analyse plus approfondie des choix de financement possible pourraient être demandés. (annexes à construire)

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de ressources humaines et communication

- Le recrutement suffit-il pour répondre aux besoins en compétences de l'organisation ? (question 1.1)
- Repérer les différents modes de recrutement chez O'tera. Apprécier leur cohérence avec les valeurs véhiculées par l'entreprise.

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

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de mercatique

Le prix, entre raison et illusion ? (question 1.3)

- Préciser ce que représente la marge commerciale et présenter l'intérêt de son analyse.

Concernant le rayon fruits :

- Pour la semaine 26, indiquer le mode de calcul permettant d'obtenir le chiffre 27,74 % et ce à quoi il correspond.
- Comparer le taux de marge d'O'tera avec celui pratiqué par les grandes et moyennes surfaces et montrer en quoi les marges pratiquées par O'tera pérennisent la relation fournisseur/distributeur.
- En vous appuyant sur les chiffres annuels de 2017, préciser la baisse des coûts d'achat qui devrait être négociée pour atteindre un taux de marge de 30 %. Analyser la pertinence d'une telle décision.

Question de gestion 1.4. Les transformations numériques, une chance pour la production ? (annexes 16 à 18)

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).
2. Présenter les avantages et inconvénients de cette organisation du processus pour le client.
3. Présenter les avantages et inconvénients de cette organisation du processus pour l'entreprise O'tera.

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de gestion et finance

Qu'est-ce qu'un système d'information comptable et que lui apportent les technologies numériques ? (question 1.1)

1. La dématérialisation de documents s'inscrit-elle pleinement dans une démarche de sécurisation des traitements comptables ?
Quelles sont les conditions pour communiquer une information comptable fidèle ? (question 1.4)
2. Identifier les utilisateurs de l'information comptable et leurs besoins, leurs attentes.
3. Présenter les conditions pour que l'information produite réponde à leurs besoins.

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de systèmes d'information de gestion

Les évolutions numériques sont-elles exemptes de risque ? (question 1.2)

1. Plus globalement, la dématérialisation de documents s'inscrit-elle pleinement dans une démarche de développement durable ? (question argumentée de gestion du baccalauréat SIG juin 2014)

Information, action et décision (thème 3), d'après le sujet du baccalauréat SIG, juin 2014.

Un des développeurs, chargé du projet, conçoit une fonction qui permettra de récupérer des informations nécessaires pour l'utilisation des caisses automatiques :

```
// $numeroAdh contient le numéro d'adhérent du client
Fonction donneCourrielClient($numeroAdh) {
  $requete = "SELECT adresseCourriel FROM Client WHERE numeroAdherent = ".$numeroAdh ;
  $resultat = mysql_query($requete) ; //exécution de la requête
  $ligne = mysql_fetch_array($resultat) ; // récupération du résultat de la requête dans un tableau
  if ($ligne == null) { $courriel = -1; }
  else { $courriel = $ligne['adresseCourriel']; }
  return $courriel;
}
```

2. Expliquer le déroulement de cette fonction.

Un développeur met au point le programme (annexe 28) qui sera exécuté, toutes les 5 minutes, pour l'envoi électronique du ticket de caisse et du reçu de carte bancaire (annexe 25). Le fonctionnement est le suivant :

- Le programme recherche les transactions n'ayant pas fait l'objet d'un envoi électronique.
 - Le programme envoie le courriel pour celles-ci puis met à jour les transactions pour les notifier comme traitées.
3. Décrire la façon dont le programme recherche les transactions n'ayant pas fait l'objet d'un envoi électronique.

Lorsque l'envoi du courriel a réussi, il est nécessaire d'enregistrer dans la base de données que la transaction (panier) a été traitée.

4. Compléter, sur sa copie, le programme (ligne 120 de l'annexe 28) afin d'enregistrer le fait que l'envoi par courriel des justificatifs d'achat associés à une transaction a été effectué.

Le technicien, chargé de mettre en place le serveur de messagerie pour l'envoi des courriels, l'a configuré avec la valeur « smtp.oteradusart.com ».

5. Indiquer le nom et le rôle du protocole concerné et justifier en quoi il est indispensable pour l'objectif visé.

La mise en place de caisses automatiques, utilisables uniquement avec une carte d'adhérent, a amélioré la qualité et la quantité des données collectées. Dorénavant, l'O'téra du Sart dispose de nombreuses informations importantes concernant son activité commerciale et les habitudes de consommation (informations sur les clients, fréquences d'achat, chiffre d'affaires, taux d'utilisation des caisses automatiques, horaires d'affluence, etc.). La direction du magasin dispose d'un tableau de bord dont les données sont issues de la base de données du magasin. Le premier indicateur du tableau de bord présente le chiffre d'affaires par famille de produits réalisé au cours du mois de juin 2014.

6. Écrire la requête qui a permis de générer cet indicateur.

La direction du magasin souhaiterait obtenir des informations plus précises pour connaître davantage ses clients et optimiser ses offres commerciales (par exemple, proposer des promotions pour les familles nombreuses).

7. Proposer une modification du schéma relationnel pour permettre l'enregistrement du nombre d'enfants pour chaque client. Présenter la requête de mise à jour de la base de données associée.

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

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'téra.
2. Montrer en quoi l'organisation du travail est facteur de motivation pour les salariés d'O'téra.
3. Identifier le style de direction mis en œuvre au sein de l'enseigne et montrer qu'il est particulièrement adapté à l'organisation O'téra.
4. Montrer que les producteurs peuvent être à la fois considérés comme acteur interne et comme acteur externe à l'entreprise.

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de ressources humaines et communication

La recherche du mieux-vivre ensemble est-elle compatible avec les objectifs de performance ? (question 2.1)

- Apprécier la pertinence des dispositifs mis en œuvre par O'téra pour favoriser l'implication au travail.
- Montrer la cohérence entre l'organisation interne du travail, la recherche de performance et le développement de la marque employeur de l'entreprise O'téra.

Retrouvez éducol sur



Question de gestion 2.2. Les transformations numériques, vecteur d'amélioration de la relation avec les clients et usagers ? (annexes 16 et 17 ; annexes 22 et 23)

1. Identifier les outils numériques utilisés par O'tera pour répondre aux commentaires des clients.
2. Montrer en quoi ils contribuent à améliorer la relation client de l'entreprise.

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de mercatique

Comment enrichir la relation client grâce au numérique ? (question 3.2)

- Proposer des mesures qu'O'tera pourrait envisager pour améliorer son usage des réseaux sociaux dans le cadre de la relation client.

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 ; vidéo 2)

1. Montrer comment la communication externe de l'entreprise, en particulier sa volonté de transparence, contribue à renforcer son image de marque.
2. Recenser la présence d'O'tera sur les réseaux sociaux en précisant pour chacun :
 - son nom et ses caractéristiques⁶,
 - les objectifs et la cible visés par O'tera en étant présent sur ce réseau,
 - le contenu de communication exercée sur le réseau.
3. Montrer en quoi ces médias contribuent à la e-réputation de l'entreprise.
4. Identifier les actions mises en place par O'tera pour valoriser sa marque employeur, et apprécier leur pertinence.

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de mercatique

Des prolongements sont possibles avec la question 3.1 sur la communication commerciale, de l'enseignement spécifique de mercatique.

Pour aller plus loin : enseignement spécifique de gestion et finance

Des prolongements sont possibles avec la question 1.4 (Quelles sont les conditions pour communiquer une information comptable fidèle ?) et la question 1.1. (Qu'est-ce qu'un système d'information comptable et que lui apportent les technologies numériques ?)

6. 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. »

Thème 3 : Les organisations et la société

Question de gestion 3.1. Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ? (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.
2. 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).
3. Identifier les solutions que l'entreprise met en avant face à ces critiques.

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.
2. Présenter un ou deux modes de consommation qui pourrait servir de base au futur développement de l'entreprise.

Question de gestion 3.3. Les transformations numériques, de nouvelles responsabilités pour les organisations ? (annexes 16 à 18)

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.
2. Citer des données stratégiques détenues par O'tera et expliquer comment elles peuvent être protégées.

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

1. Repérer les critères de choix que l'entreprise prend en compte dans sa stratégie d'implantation.
2. Expliquer la fermeture des trois magasins dans l'Oise et la région parisienne.
3. Identifier les effets des choix d'O'tera sur l'écosystème de son territoire, en particulier sur ces partenaires agriculteurs.
4. Montrer que les attentes des différents acteurs locaux participent à des objectifs convergents.

Question de synthèse

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

Tableau croisant les annexes et les questions de gestion

Questions de gestion	Annexes relatives à l'enseignement commun	Annexes relatives à l'enseignement spécifique RH & C	Annexes relatives à l'enseignement spécifique GF	Annexes relatives à l'enseignement spécifique Mercatique	Annexes relatives à l'enseignement spécifique SIG
Les organisations et l'activité de productions de biens et services					
1.1	Annexes 1,2, 3 et 4 Vidéo 1 Recherche des élèves		Question 2.17 Annexes 29, 30 (Annexes 7 à 11) Documents financiers	Question 1.1 et question 2.1 Recherche des élèves	
1.2	Annexe 10 et 11 (Q1 et 2) Annexes 13 à 15 (Q3 à 5)	Question 1.1 et 3.3 Vidéos 2 et 3 Annexe 24	Question 2.2 Annexe 29 et 30 Documents financiers		
1.3	Annexes 4, 12, 13, 16 et 17 Vidéo 1			Question 1.3 Annexes 19, 20 et 21	
1.4	Annexes 16 à 18				Thème 3 Annexes 25 à 28
1.5	Annexes 13 et 14 Vidéos 1 et 2				
Les organisations et les acteurs					
2.1	Annexes 13 à 15 (Q1 à 3) Annexes 2 et 3 (Q4)	Question 2.1 Annexe 24 Vidéos 3			
2.2	Annexes 16,17			Question 3.2 Annexes 22 et 23	
2.3	Annexes 12, 16 et 17			Question 3.1 Annexes 23 et 24	
Les organisations et la société					
3.1	Annexes 5 et 6				
3.2	Annexes 4 et 6 Recherches des élèves				
3.3	Annexes 16 à 18				
3.4	Annexes 2 et 3 Annexes 7 à 9				

Retrouvez éducol sur



7. Il s'agit de la question de gestion du programme d'enseignement spécifique. Les annexes relatives à la partie commune de l'enseignement de management, sciences de gestion et numérique peuvent évidemment aussi être mobilisées.