

***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.
  2. Montrer en quoi l’organisation du travail est facteur de motivation pour les salariés d’O’tera.
  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’tera.
  4. Montrer que les producteurs peuvent être à la fois considérés comme acteur interne et comme acteur externe à l’entreprise.

# Annexe 13. L’organisation du travail chez O’tera. L’exemple d’O’tera Saint-André.

Créé en 2014, O’tera Saint-André compte aujourd’hui une quinzaine de salariés, pour un chiffre d’affaires d’environ 4 millions d’euros (en 2016). Son organisation du travail est semblable à celle des autres magasins du réseau, même si chaque magasin est parfaitement autonome.

À sa tête, Jérémy Lely, est directeur du magasin depuis 2015. Il est responsable des résultats du magasin. Il est garant de la bonne relation avec les clients et les partenaires fournisseurs. Il gère également les ressources humaines : suivi des collaborateurs, évolutions de carrière, management des salariés.

Le magasin O’tera est alors divisé en 3 périmètres : fruits et légumes, boucherie-traiteur-poissons, et boulangerie-crèmerie-épicerie. Chaque périmètre est géré par un responsable de rayon et un second de rayon. Ils ont pour rôle de gérer l’approvisionnement du rayon (choix du fournisseur, négociation des prix, référencement, gestion des stocks) et d’animer ce rayon (mise en avant produits, événementiel). Ils organisent également des événements regroupant clients et partenaires.

Ils sont également responsables des résultats du rayon, et doivent atteindre les objectifs fixés par le directeur. Dans ce but, un tableau de bord[[1]](#footnote-1) regroupant différents indicateurs (comportements d’achat, marge commerciale, les frais) est établi chaque semaine, et permet de coordonner les actions des différents responsables.

Différents employés polyvalents sont alors affectés aux différents rayon, à l’accueil ou à la réception. Ils accueillent, conseillent et orientent les clients dans le magasin. Ils contribuent à l'approvisionnement des produits en rayon. Ils aident les clients au passage de leurs achats et assurent un encaissement fiable. Toute initiative est valorisée, et ils sont incités à être force de proposition sur l'animation du commerce.

La mobilité interne est ainsi relativement importante, et de nombreux responsables de rayons ont été avant second de rayon ou employé polyvalent. De même, l’ancien directeur d’O’tera du Sart, Aurélien Legghe, aujourd’hui directeur d’O’tera Lillies était auparavant responsable de rayon. Enfin, des mobilités existent aussi vers le siège, et l’ancienne directrice d’O’tera Saint-André, Laura Corquet, est aujourd’hui responsable commerce et communication pour le réseau tout entier.

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.

*Source. Les auteurs, d’après le site internet de l’entreprise et différentes annonces de recrutement*

# Annexe 14. La gestion des ressources humaines de O’tera, entretien avec le directeur général

**Quelles sont les différentes valeurs qui animent les équipes de O’tera ?**

**DG**: 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.

Ensuite, notre métier c’est de rendre la visite des clients la plus sympathique possible, parler avec eux, échanger. Nous voulons vraiment qu’ils prennent plaisir à faire leur course chez nous. Les clients viennent pour la qualité de nos produits et pour la qualité de notre accueil. Ce sont deux autres valeurs importantes, le plaisir et le sourire.

**Quelle est la spécificité de votre métier ?**

**DG**: Ce que nous aimons dans notre métier, et c’est notre particularité, c’est d’expliquer à nos clients ce qui se passe derrière chaque produit. Nous connaissons personnellement nos producteurs et nous comprenons leurs métiers. C’est ici la notion de partage qui est fondamentale et spécifique à notre concept.

**Quelle(s) qualité(s) recherche O’tera chez un candidat qui souhaite rejoindre l’organisation** **?**

**DG :** Nous ne recherchons pas de profil très précis en termes de parcours ou d’ancienneté, mais ce qui importe c’est la capacité d’initiative et la capacité à décider. Chez O’tera, nous acceptons les débutants, pourvu qu’ils possèdent ces deux qualités, car ils devront décider de beaucoup de choses dans leur périmètre comme le référencement des produits et le niveau des prix. De plus, s’ils en ont les capacités, ils pourront évoluer. Après quelques mois passés sur le poste de chef de rayon, on peut envisager de devenir directeur ou directrice de magasin. Nous sommes une entreprise de croissance, nous avons des projets d’ouverture de magasin et il nous faut des salariés autonomes pour réussir les ouvertures prévues et notre développement.

*Source : les auteurs (d’après une vidéo disponible sur* [*www.oteradusart.com*](http://www.oteradusart.com)*)*

# Annexe 2. Des agriculteurs qui basculent du refus à l’acceptation.

[…] Le lancement en 2006 de ce qu’on appelle alors « la Ferme du Sart » à Villeneuve d’Ascq a d’abord provoqué défiance et polémique. L’emploi du terme « ferme » suscite en effet la désapprobation de la profession agricole, avant son abandon en 2012 à des fins d’apaisement. Assimilé à la grande distribution au regard de ses origines familiales, le fondateur de l’entreprise est alors présenté comme le loup voulant entrer dans la bergerie.[…] De nombreux agriculteurs l’éconduisent [*le rejettent, ndlr*], parmi lesquels de hauts responsables de la Fédération régionale des syndicats d’exploitants agricoles (FRSEA).

Les Organisations professionnelles agricoles (OPA) ont depuis changé d’attitude, […] ce dont atteste la signature d’une convention […] avec la Chambre régionale d’agriculture, qui cherche de nouveaux débouchés pour les agriculteurs de la région. Ceux qui sont devenus partenaires d’O’tera sont aujourd’hui considérés comme « chanceux », et suscitent parfois des jalousies.

Le ralliement à O’tera d’agriculteurs auparavant opposés a eu lieu à̀ la faveur de l’ouverture du deuxième magasin, à Avelin en 2011. « Vu la poursuite de son développement mieux valait dès lors s’allier à̀ O’tera que continuer à se battre contre ! » reconnaît un cultivateur de la commune. Entre-temps O’tera a communiqué pour rassurer. « J’ai eu tort de ne pas y croire dès le début » admet une syndicaliste dont la fille a depuis intégré́ le réseau d’O’tera.

Deux projets d’implantation d’O’tera ont toutefois échoué́. À Wambrechies, au nord de Lille, des agriculteurs locaux et la Confédération paysanne, ayant eu vent en 2009 du projet d’ouverture d’un magasin, ont mobilisé de nombreux opposants au concept. Réunis dans l’association « L’union fait la ferme », ils ont alors imaginé la création d’un point de vente collectif. Ce point de vente collectif intitulé « Talents de ferme » a finalement vu le jour cinq ans plus tard (2014) sur le terrain que convoitait O’tera, dont le troisième magasin a néanmoins ouvert à moins de 4 km de là, peu après.

De même, l’enseigne a renoncé en mai 2012 à un projet d’implantation à Sainghin-en-Mélantois, dans le Sud-Ouest de l’agglomération, sur le site d’un vaste corps de ferme du centre-bourg. L’opposition est venue d’agriculteurs et de commerçants du village mais aussi et surtout d’habitants redoutant un accroissement du trafic routier, des problèmes de stationnement et la dégradation de la remarquable grange de cette vieille ferme.

L’opposition à O’tera est moins sensible aujourd’hui, peut-être parce que le nombre des magasins crées n’est pas aussi important qu’annoncé originellement. Pour autant la Confédération paysanne (un syndicat d’agriculteurs) dénonce toujours sur le fond l’appropriation des « vrais » circuits courts (marchés, magasins de producteurs, AMAP, ventes à la ferme...) par une entreprise assimilable aux Grandes et Moyennes Surfaces. Antoine Jean, porte-parole régional de la Confédération paysanne, redoute qu’une fois mieux implanté O’tera revienne sur les bonnes conditions offertes aux producteurs régionaux pour mieux les « comprimer ». Le syndicaliste reconnaît néanmoins qu’il est difficile de trouver des agriculteurs ayant l’expérience d’O’tera et critiquant ses pratiques.

*Source. D’après « Innover pour nourrir la ville : comment un intermédiaire de la grande distribution renouvelle la pratique des circuits courts (O’tera dans le Nord-Pas-de-Calais) », Nicolas Rouget, Frédéric Lescureux, Sylvie Letniowska-Swiat, Guillaume Schmitt, Jacques Heude et Thomas Pfirsch, Annales de géographie 2016/6 (N°712), pages 642 à 665*

[*https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2016-6-page-642.htm?contenu=article*](https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2016-6-page-642.htm?contenu=article)

# Annexe 3. L’influence d’O’tera sur le territoire : une enquête auprès des partenaires agricoles

*Une enquête auprès des agriculteurs partenaires d’O’tera, sur 31 fermes d’orientations, les plus diverses possibles a été réalisé en 2015. Les résultats sont présentés ci-dessous.*

Parmi les enquêtés agricoles vingt-deux pratiquaient déjà̀ la vente directe de leurs produits, sur leurs fermes pour la plupart […]. D’après une étude d’impact réalisée par la Chambre d’agriculture de région, « le solde de clients est positif ». Autrement dit O’tera contribue à̀ convertir des consommateurs aux circuits courts sans compromettre la vente directe des agriculteurs partenaires. […] La cohabitation est possible entre le magasin de la Ferme du Sart au concept particulier et les points de vente à la ferme, d’autant que nous sommes sur une zone fortement urbanisée, dans un contexte de développement de la demande pour des produits régionaux ».

[…] O’tera apparait aux agriculteurs comme une opportunité pour s’extraire des mailles d’autres intermédiaires jugés tout-puissants et trop gourmands. Le circuit court piloté par O’tera représente, pour les agriculteurs, un moyen d’écouler de gros volumes à bon prix (exemple : 2 000 à 2 500 litres de jus de pommes par semaine à̀ 1,46 euro pièce pour un arboriculteur des Weppes).

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. D’ailleurs, à les écouter, ces prix ne font pas vraiment l’objet d’une négociation : *« ils sont à̀ peine discutés. Ces prix, ce sont les nôtres ! ».* Les prix sont définis en début de campagne, révisés chaque année et fermes.

Notons que la part d’O’tera dans les chiffres d’affaires des enquêtés a tendance à̀ augmenter. […]. « O’tera m’offre un meilleur confort de vie et m’a permis d’embaucher » estime un agriculteur, tandis qu’un endivier dont l’installation aurait été permise par l’obtention de ce débouché́, évoque la cessation de sa double activité́ en signe de réussite. « Vis-à-vis des banques, ce débouché́ nous donne du crédit. Il les rassure » se réjouit un éleveur de brebis.

Si O’tera peut stimuler l’augmentation des productions, elle peut aussi entrainer leur diversification. Il est courant que les agriculteurs entrent dans ce circuit avec un seul produit puis en fournissent d’autres par la suite. À son traditionnel jus de pommes, l’arboriculteur déjà̀ cité ajoute le jus pommes-cassis puis pommes-framboises et bientôt de la compote. Entre-temps, il a réinvesti 120 000 euros dans un matériel de transformation plus performant. *« Je fournis ce qu’on me réclame au nom des clients »* confirme un éleveur laitier toujours prompt à̀ satisfaire, en confiance, les aspirations de son client. En s’appuyant ainsi sur la réactivité́ des agriculteurs de son réseau, O’tera en profite pour se défaire de grossistes et accroître dans son offre le pourcentage de produits issus des circuits courts.

*Source.* [*https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2016-6-page-642.htm?contenu=article*](https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2016-6-page-642.htm?contenu=article)

1. Un exemple de tableau de bord détaillé figure annexe 22. [↑](#footnote-ref-1)