Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV©

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
www.formav.co/explorer

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN / ASSISTANT DE MANAGER / COMMERCE INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN / COMMUNICATION / COMPTABILITÉ ET GESTION DES ORGANISATIONS / MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES / NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT / TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2016

Durée : 3 heures

Aucun matériel autorisé

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 9 pages, numérotées de 1 à 9.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Dans le cadre de la rédaction des réponses, le candidat est invité à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas IMMOCLASS FRANCE et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

<u>Première partie</u> : Analyse du contexte

1) Caractériser le style de direction de M. MOREL.
2) Présenter les principaux éléments d'un diagnostic externe de l'entreprise ImmoClass France.
3) Identifier la stratégie globale de l'entreprise ImmoClass France.
4) Repérer les mécanismes de coordination mis en place dans l'entreprise ImmoClass France.

<u>Deuxième partie</u> : Identification du problème de management et proposition de solutions

5) Analyser les facteurs déterminant la décision de M. MOREL d'investir dans les nouvelles technologies.
6) Identifier et justifier l'influence des nouvelles technologies sur la structure de l'entreprise.
7) Proposer des solutions opérationnelles qui permettront la réussite de ces changements.

Le dossier comprend le cas ImmoClass France et les ressources documentaires suivantes :

Ressource 1	La FNAIM n'entrevoit pas de rebond du marché immobilier en 2015
Ressource 2	Loi pour un Accès au Logement et un Urbanisme Rénové
Ressource 3	LogisBleu, la petite agence immobilière qui monte
Ressource 4	« La flexibilité et la réactivité sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise »
Ressource 5	Les résistances au changement
Ressource 6	Les structures flexibles

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Le cas ImmoClass France

L'agence ImmoClass France est une SAS (société par actions simplifiée) créée il y a 29 ans. Elle se situe à Aubenas en Sud-Ardèche et a été reprise en 2009 par son dirigeant actuel, M. MOREL. L'agence est leader sur le marché local. Environ 80 % des immeubles du centre-ville sont gérés par ImmoClass France au niveau du syndic de copropriété et elle propose de nombreux biens à la location.

ImmoClass France est structurée autour de quatre activités principales :

- Gestion de biens (48 % du chiffre d'affaires de 2014) ;
- Location (10 % du chiffre d'affaires de 2014) ;
- Transactions (vente/achat) (21 % du chiffre d'affaires de 2014) ;
- Syndic de copropriété (21 % du chiffre d'affaires de 2014).

Une activité qui évolue dans un contexte en mutation

Ces dernières années, le chiffre d'affaires de l'agence est instable en raison, notamment, des conséquences de la crise économique de 2008.

Évolutions du chiffre d'affaires et du résultat (en euros)

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires	926 000	981 000	971 000	880 700	868 100
Résultat	52 000	82 100	28 500	3 000	7 500

M. MOREL reste cependant optimiste car les prévisions de l'évolution en 2015 des taux d'intérêt des prêts immobiliers vont rester proches du niveau actuel extrêmement bas. Il n'y a aucune raison financière pour que les taux augmentent brutalement en 2015 ce qui favorise l'achat de biens immobiliers.

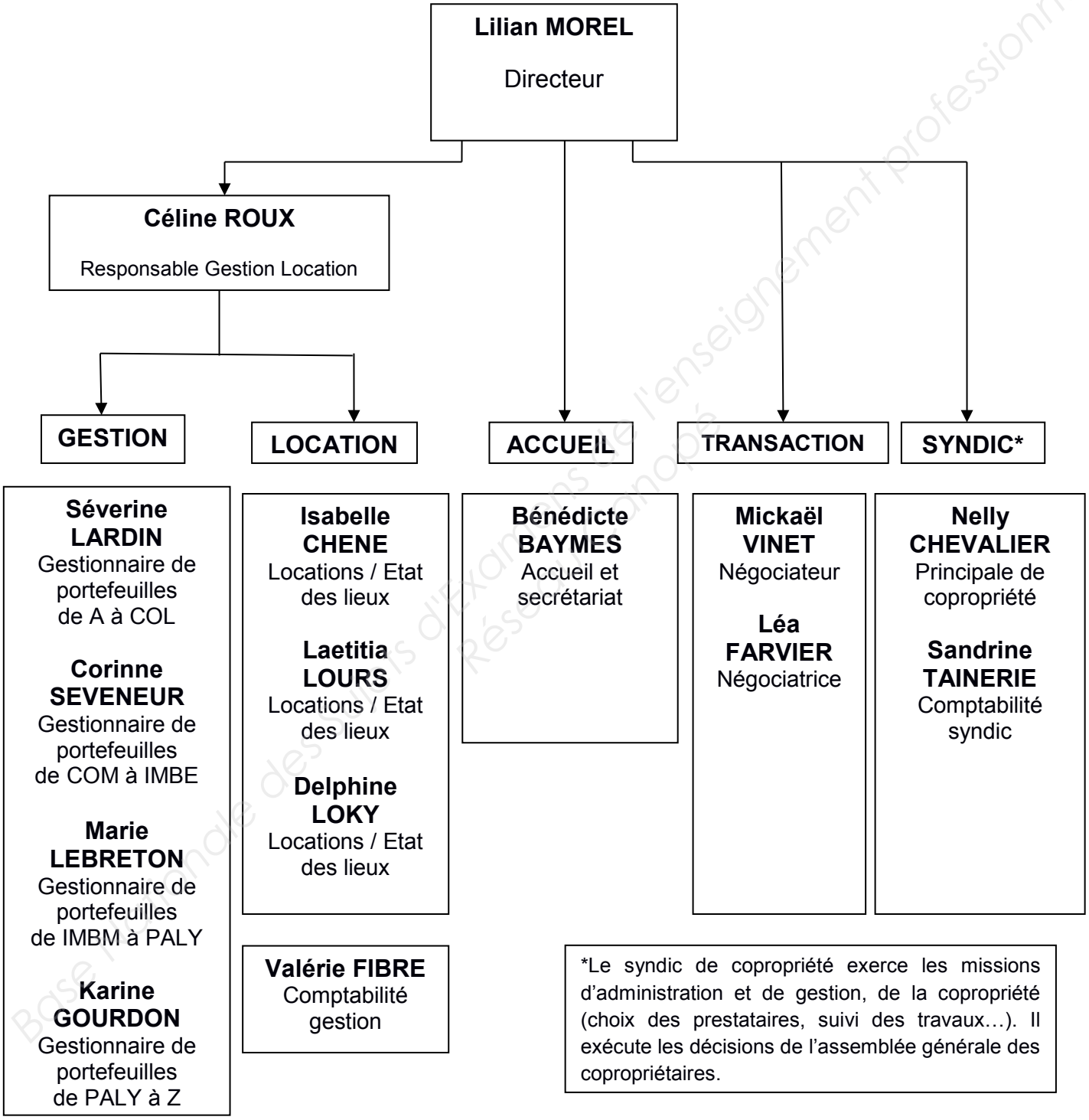
Les attentes et les comportements des clients dans le secteur immobilier sont en constante évolution. Ils sont de plus en plus sensibles au respect du développement durable et privilégient des biens respectant les normes environnementales.

De plus, les plus jeunes clients boudent les agences immobilières au profit d'une recherche de biens à louer ou à acheter sur Internet. M. MOREL a compris que le numérique joue un rôle essentiel dans le développement des comportements des clients. Il est conscient, au vue d'une étude récente, qu'Internet favorise les échanges entre particuliers (26 % des Européens pensent que les réseaux sociaux seront les plus influents dans les avis que consulteront les consommateurs avant d'acheter, bien loin devant les conseils des vendeurs (11 %) ou les messages publicitaires des marques (8 %)). Il sait que la consommation connectée se développera encore plus dans le futur, grâce aux nouveaux produits permettant l'e-consommation nomade (33 % des personnes interrogées pensent qu'elles utiliseront en priorité les Smartphones ou les tablettes pour faire leurs achats).

Base nationale des sujets d'examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Renforcer la polyvalence

Face à un marché très stable lors de la création, le choix de M. MOREL a été de spécialiser chaque salarié sur des fonctions très précises. Cependant, la plupart des 14 salariés de l'agence a des compétences variées qui leur permettraient d'exercer des fonctions différentes : agent immobilier, gestionnaire, chargé de location – habitation, syndic de copropriété (chargé de l'administration d'immeubles), expert immobilier, ….



Base nationale des sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Réorganiser l'agence

M. MOREL réunit régulièrement ses salariés afin qu'ils puissent donner leur avis, et écoute leurs suggestions. Ses salariés le décrivent comme un personnage charismatique, soucieux de bien gérer ses équipes, mais qui prend seul la décision finale.

Les réunions ont lieu par secteur, comme si toutes les activités étaient indépendantes. La communication monte et descend mais ne passe pas entre les services. Beaucoup de clients sont mécontents des prestations de l'agence. « C'est pénible de travailler avec eux. J'ai acheté un bien chez eux pour le louer ensuite. Je pensais que ce serait facile, c'est la même adresse. Mais pas du tout : mon dossier n'est jamais passé du service vente à la location ! Il a fallu tout refaire, bonjour la perte d'énergie et de temps ».

La concurrence est très vive sur le marché de l'immobilier. La ville d'Aubenas compte 19 agences, ce qui explique la baisse sur les marges de ces agences. M. MOREL est conscient qu'il doit réagir pour pérenniser son entreprise. Il s'est aperçu que le développement des technologies de l'information et de la communication entraînait une diminution de sa clientèle, qui préfère désormais utiliser les sites Internet mettant directement en relation les particuliers, pour acheter, vendre ou louer un bien immobilier. Le site Internet de l'agence n'est pas développé autant que celui de certains concurrents et ne reçoit, de ce fait, que peu de visites.

M. Morel prend la décision stratégique d'investir dans de nouvelles technologies, notamment la mise en place d'une plateforme collaborative - facilitant des échanges entre les salariés -, des outils permettant de faire des visites virtuelles et une rénovation de son site Internet. Une jeune négociatrice confie : « Il était temps ! Mais si je dois continuer à me référer constamment à l'actuel manuel de procédures sans une liberté d'initiative, mes compétences ne serviront à rien ! Et en plus ce serait tellement mieux si je pouvais travailler en équipe avec mes collègues syndics de copropriété… ». Un autre salarié agent immobilier rétorque : « Je ne vois pas pourquoi je devrais partager mon portefeuille clients et tous les liens que j'ai tissés depuis 25 ans que je travaille ici ! Cette idée de devoir me former pour faire des visites virtuelles, à cinq ans de ma retraite, ça ne m'enchante pas du tout ! ».

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel

Ressource 1
La FNAIM n'entrevoit pas de rebond du marché immobilier en 2015 (décembre 2014)

La fédération nationale de l'immobilier (FNAIM) a dit ne pas attendre de rebond du marché en 2015 en l'absence d'un retour de confiance des acquéreurs et s'inquiète des disparités régionales comme de la faible taille des logements vendus.

Devant l'état du marché immobilier et plus encore du secteur de la construction, le gouvernement a mis la priorité sur le logement. […]

Les chiffres 2014, rendus publics par la FNAIM, témoignent d'une stabilisation du marché à des niveaux inférieurs à ceux d'avant la crise.

Quelque 720 000 ventes de logements existants auront été conclues sur l'année, contre 718 000 en 2013 (+ 0,3 %), observe la fédération. La moyenne sur les quatre années se situait à 820 500.

Les prix de vente de logements existant dans le réseau FNAIM ont encore baissé en 2014, moins toutefois qu'en 2013 (- 2,9 %), y compris en Ile-de-France (- 1,8 % contre - 2,5 %) où certains prédisent pourtant une chute.

Gregory Blachier, édité par Yves Clarisse

Ressource 2 : Loi pour un Accès au Logement et un Urbanisme Rénové (Loi ALUR applicable au 01/01/2015)

La loi ALUR a pour objectifs de réguler les dysfonctionnements du marché et de protéger les propriétaires comme les locataires. Quelques éléments :

- Les frais d'agence immobilière sont plafonnés ;
- Le recours à un syndic professionnel est plus encadré ;
- La formation, la déontologie et le contrôle des professions de l'immobilier sont renforcés ;
- La création d'un mécanisme d'encadrement des loyers constitue une des mesures phares concernées par ce projet de loi. Elle fait partie des normes de régulation mises en place, dans le but de contenir la hausse des loyers.

La loi ALUR de mars 2014 a également précisé les contours de la location saisonnière. Pour les propriétaires, elle autorise la possibilité de louer, sans formalité, sa résidence principale, pour de courtes durées. La seule contrainte imposée est de ne pas dépasser 4 mois de locations cumulés par an. Elle n'impose pas dans la plupart des cas la nécessité d'une autorisation de la part des copropriétaires.

Les auteurs

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Ressource 3 : LogisBleu, la petite agence immobilière qui monte

Interview du fondateur Pierre Pérrac « Une agence qui a décidé de travailler différemment ».

Vous êtes présents uniquement sur Internet ?

Pierre Pérrac : En effet nous n'avons pas de boutiques en centre-ville aux loyers exorbitants ! Cela nous permet donc de diminuer considérablement nos frais et d'offrir ainsi à nos clients ce montant d'honoraires très avantageux pour eux. En plus, Internet est aujourd'hui le média le plus puissant en termes de diffusion et de consultations d'annonces immobilières. Il faut savoir qu'en Ile de France 98 % des acquéreurs démarrent leur recherche sur Internet, cela nous permet donc d'avoir un nombre de contacts très important. Nous sommes donc présents sur les plus grands sites d'annonces immobilières et sur les réseaux sociaux pour promouvoir les biens à vendre. Internet c'est une vitrine ouverte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans le monde entier, quelle vitrine offre une meilleure visibilité pour vendre un bien immobilier aujourd'hui ?

Quelles sont vos autres particularités ?

Pierre Pérrac : Avoir des outils technologiques performants ne sert à rien si on ne sait pas exploiter les compétences de chaque collaborateur et leur capacité à travailler en équipe. Dans ma structure, ce qui prime ce sont les réunions de l'ensemble de l'équipe chaque lundi matin. Nous travaillons en mode projet. Les négociateurs collaborent avec les chargés de location pour pouvoir proposer un service global au client. Une boîte à idées permet à chaque salarié de faire des propositions. Les meilleures idées sont retenues et récompensées.

Que vous a apporté votre concept ?

Pierre Pérrac : Beaucoup de flexibilité, nous sommes beaucoup plus réactifs que nos concurrents et c'est là toute la différence !

Les auteurs

Ressource 4
« La flexibilité et la réactivité, sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise »

Des exigences clients toujours plus fortes et des délais toujours plus courts.

Marc Balanger, Président d'Immo : Les entreprises se trouvent au cœur d'une mutation profonde, qu'accélèrent les changements technologiques. Nous devons nous adapter à un impératif de réduction des délais imposés par nos clients.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel
Réseau Canopé

Estelle Slimsky, PDG de ImmoLux : Nous avons souvent l'impression de ne pas répondre tout à fait aux attentes des marchés. Comment gérer l'incertitude ? Maîtriser la variabilité ?

Marc Balanger : Il s'agit de gérer autrement les capacités de l'entreprise pour introduire davantage de souplesse et faire face à la variabilité en étant plus réactifs.

Estelle Slimsky : Nous sommes en train de passer du « juste-à-temps », recherché à une époque où on était encore en mesure d'appréhender la notion de temps, à « l'immédiateté ». Nous avons ainsi embauché un commercial dans l'objectif d'apporter une réponse sous 24 heures à une sollicitation client.

Marc Balanger : Je suis convaincu que cette démarche nous apportera un avantage concurrentiel. Seuls ceux qui peuvent se transformer pour saisir les opportunités du marché et s'adapter à ses évolutions pourront se démarquer des autres.

Les auteurs

Ressource 5 : Les résistances au changement

L'introduction d'un changement dans l'entreprise produit chez les salariés une résistance qui peut devenir un frein si le changement n'est pas accepté. Du côté de l'entreprise, le changement est souvent une aspiration positive pour assurer la pérennité de l'entreprise. Cependant, Michel Crozier montre que le changement, en modifiant la situation des acteurs, suscite de l'inquiétude chez les salariés. Il s'agit en particulier de la peur de la remise en question des avantages et du statut de certains salariés.

La représentation que les dirigeants ont du changement peut être une source de résistance. Quand un dirigeant est ouvert sur l'environnement, il va accompagner le changement par le dialogue et la négociation avec ses salariés pour permettre à chacun de retrouver sa place. Inversement, un dirigeant conservateur va entretenir l'anxiété de ses subordonnés et peut contribuer à l'échec d'un changement stratégique.

Les auteurs

Ressource 6 : Les structures flexibles

Pour s'adapter aux mutations de l'environnement, l'entreprise doit adopter un mode de fonctionnement suffisamment flexible pour être capable de saisir les opportunités et adapter son organisation. Compte tenu de la crise, de la concurrence et des consommateurs qui prennent le pouvoir avec l'avènement des réseaux sociaux, l'entreprise est dans l'obligation de réagir. Elle doit être capable d'adopter une structure flexible pour résister à tous ces facteurs.

Base nationale des sujets d'examens de l'enseignement professionnel

Quelles sont les nouvelles configurations structurelles flexibles ?

Si de nombreuses entreprises conservent encore les structures traditionnelles, de nouvelles configurations structurelles apparaissent progressivement.

- *L'entreprise-réseau* : un réseau est un ensemble d'entités travaillant en coopération dans un but commun, qui confient leur leadership à une unité du réseau. Il peut s'agir d'un réseau organisé en interne (télétravail, Intranet) ou d'un réseau organisé en externe (partenariats, sous-traitance). L'intérêt du réseau est que sa structure décentralisée et sa ligne hiérarchique courte sont des facteurs de flexibilité et de motivation. Il permet également de réaliser des économies (en évitant les coûts de transaction comme les coûts d'information).
- *La structure par projets* regroupe autour d'un projet les personnes et les compétences nécessaires à sa réalisation. Le chef de projet est autonome et l'équipe disparaît après la réalisation du projet.
- *La structure innovatrice* (ou adhocratie) décrite par H. Mintzberg, ce type de structure regroupe des experts spécialisés dans des métiers distincts qui collaborent par ajustement mutuel. Le travail s'effectue au sein d'équipes pluridisciplinaires dans lesquelles se mêlent des spécialistes de support logistique, des opérateurs et des managers.

Les auteurs

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'Enseignement Professionnel
Réseau Canopé