

Cas ImmoClass

Proposition de corrigé

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir de la proposition initiale des auteurs et des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l'exhaustivité mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence. Quant aux références conceptuelles et théoriques, il convient d'évaluer la capacité de chaque candidat à convoquer celles qui sont pertinentes, à les intégrer dans un raisonnement (pour construire une méthodologie d'analyse ou pour argumenter une position), sans que les correcteurs aient à attendre une liste exhaustive.

Les correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion.

En tout dernier lieu, c'est au correcteur que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité.

Première partie : Analyse du contexte**1) Caractériser le style de direction de M. MOREL.**

Likert : 4 styles de direction (autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif).

Style de M. Morel : consultatif car réunions régulières, avis des collaborateurs sollicités, décision finale prise par le dirigeant seul.

2) Présenter les principaux éléments d'un diagnostic externe de l'entreprise ImmoClass France.

La méthode PESTEL semble la plus appropriée. Cependant, tout autre modèle répondant à la question sera accepté comme le modèle des cinq forces concurrentielles plus une de M. Porter.

La méthode PESTEL conduit à proposer le tableau suivant :

	Opportunités	Menaces
Composante politique	Taux d'intérêts bas.	
Composante économique	Taux d'intérêt bas (opportunité qui peut aussi être acceptée en économique).	✓ Crise de 2008 ; ✓ Concurrence vive sur le marché de l'immobilier local.
Composante socioculturelle	Le développement du e-commerce (menace mais qui pourrait se transformer en opportunité).	
Composante technologique	Les technologies de l'information et de la communication (menace mais qui pourrait se transformer en opportunité).	
Composante écologique	Les consommateurs sont plus sensibles au respect et à la protection de l'environnement, aux questions liées au développement durable.	
Composante légale	Loi ALUR (menace mais qui pourrait se transformer en opportunité).	

3) Identifier la stratégie globale de l'entreprise ImmoClass France.

L'entreprise ImmoClass France a adopté une stratégie de diversification car elle est présente sur plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- La gestion de biens ;
- La location ;
- Les transactions ;
- Le syndic de copropriété.

Remarque : compte tenu de la taille de l'entreprise et de ses activités locales, la stratégie de spécialisation peut être acceptée.

Le candidat devra mobiliser la typologie d'Ansoff quelle que soit la stratégie globale retenue.

4) Repérer les mécanismes de coordination mis en place dans l'entreprise ImmoClass France.

Henry Mintzberg distingue six mécanismes de coordination :

- l'ajustement mutuel,
- la supervision directe,

- la standardisation des procédés de travail,
- la standardisation des résultats,
- la standardisation des qualifications,
- la standardisation des normes.

Dans l'entreprise ImmoClass France, on peut repérer :

- La supervision directe car M. Morel donne les ordres et instructions à ses collaborateurs et prend seul les décisions ;
- La standardisation des procédés de travail car les salariés disposent d'un manuel de procédures et sont spécialisés ;
- La standardisation des qualifications pour s'assurer du niveau de formation et de performance de son personnel ;
- L'ajustement mutuel car des réunions sont organisées et des interactions intenses existent dans cette petite structure.

Remarque : accepter aussi toute réponse cohérente mentionnant par exemple les réunions, la plateforme collaborative et les standards de travail.

Deuxième partie : 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.

Les facteurs de contingence évoluent et sont autant de contraintes auxquelles l'entreprise doit répondre. Ils constituent aussi des opportunités pour M. Morel à la condition que sa décision d'investir soit cohérente avec ses choix de développement et le fonctionnement de l'entreprise.

- L'environnement très concurrentiel, en pleine mutation rend impérative la modification du système d'information.
- La demande se porte de plus en plus sur des offres disponibles sur internet avec la désintermédiation, la consommation connectée, les avis sur les réseaux sociaux. En effet, les nouvelles technologies permettront de répondre à ces attentes.
- La taille de cette entreprise contraint les choix d'investissements dans ce nouveau système d'information.

6) Identifier et justifier l'influence des nouvelles technologies sur la structure de l'entreprise.

Monsieur Morel a choisi de mettre en place des outils collaboratifs qui favorisent l'émergence d'une structure plus souple et l'évolution des mécanismes de coordination.

- La flexibilité permet une meilleure réactivité afin de gagner en performance (efficacité, efficience) et de mieux répondre aux exigences des clients.
- Le décloisonnement facilite les échanges entre salariés (structure formelle et informelle).
- Le travail en mode projet permet de mieux répondre aux contraintes de certains clients.
- La liberté d'initiative grâce à l'ajustement mutuel facilite la décentralisation des décisions.
- Le travail en équipe conduit à une meilleure circulation de l'information et une dynamique de groupe renouvelée.

Toute autre proposition pertinente doit être acceptée.

Remarque : si un candidat aborde un changement structurel pertinent dans cette question, il conviendra de le valoriser dans la question 7.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR - TERTIAIRE		Session 2016
Management des entreprises	Code : 16-MANAGE-ME1	Page 3 sur 4

7) Proposer des solutions opérationnelles qui permettront la réussite de ces changements.**Solutions au niveau des ressources humaines :**

- Former tous les salariés aux outils collaboratifs afin que ce nouvel outil mis à disposition ait des effets positifs grâce à l'usage pertinent qui en sera fait ;
- Un changement durable a besoin de dispositifs de suivi pour produire des effets positifs sur le fonctionnement de l'entreprise (conduite du changement de M. Crozier) ;
- Renforcer la culture d'entreprise en partageant les bonnes pratiques et en diffusant des valeurs d'échange et de solidarité ;
- Développer l'autonomie et la prise de responsabilité afin de favoriser le développement professionnel de chaque salarié ;
- Prévoir les futurs recrutements des candidats répondant aux profils de postes (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
- Faire évoluer le style de direction vers un style plus participatif (R. Likert).

Solutions au niveau structurel :

- Mettre en place le reengineering (Hammer et Champy) afin de reconfigurer les processus et de générer des économies de fonctionnement.

Accepter aussi même si ce n'est pas opérationnel des solutions pertinentes liées à l'évolution de la structure vers plus de flexibilité (car solutions présentes dans le sujet) :

- La structure par projets ;
- L'adhocratie d'H. Mintzberg.

Il n'est pas demandé aux candidats de hiérarchiser les solutions proposées.

Toute autre proposition pertinente doit être acceptée.