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 consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS MOS, veuillez visiter :
bts-mos.fr/annales-sujets-et-corriges

# Management des entreprises

**Session 2016** • Code sujet : **16-MANAGE-ME1** • Durée : **3 heures**

## Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

**1. Analyse du contexte d'ImmoClass France** (4 questions) **Page 3**

**2. Décision d'investissement et changements organisationnels** (3 questions) **Page 5**

**3. Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ)** (Synthèse & Q&A Examen) **Page 7**

**Sujet officiel (PDF) :** https://bts-mos.fr/assets/annales/bts-mos/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2016/BTS MOS - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2016 - 1-Sujet.pdf

# 1. Analyse du contexte d'ImmoClass France

ImmoClass France est une agence immobilière d'Aubenas, leader local, organisée en quatre activités et confrontée à un marché en mutation. Le dossier décrit ses résultats, son organisation, les évolutions du secteur et les ressources relatives au marché immobilier, à la réglementation et aux formes de coordination.

## Première partie : Analyse du contexte

**Question 1. Caractériser le style de direction de M. MOREL en s'appuyant sur les informations du cas.**

M. Morel adopte un **style consultatif** : il réunit régulièrement les salariés, recueille leurs avis et écoute leurs suggestions. Son charisme et son attention aux équipes favorisent leur implication. Toutefois, il conserve seul la décision finale. Les salariés sont donc consultés, mais ne participent pas réellement à la décision : le pouvoir reste centralisé.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Style consultatif : les salariés sont écoutés, mais M. Morel décide seul.

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

| Facteur externe | Éléments du diagnostic | Effets pour ImmoClass |
|---|---|---|
| Économique | Marché stabilisé à un niveau inférieur à l'avant-crise ; prix en baisse ; taux d'emprunt très bas. | Ventes et marges sous pression, mais conditions d'achat favorables. |
| Concurrentiel et technologique | 19 agences à Aubenas ; recherche en ligne et plateformes entre particuliers en développement. | Risque de perte de clientèle, nécessité de renforcer la présence numérique. |
| Socioculturel et environnemental | Clients plus sensibles aux normes environnementales et aux usages numériques. | Adapter l'offre et les canaux de contact. |
| Légal | Loi ALUR : frais d'agence plafonnés, encadrement renforcé des syndics et des professions immobilières. | Contraintes accrues et pression potentielle sur les revenus. |

En 2014, le marché compte 720 000 ventes, contre une moyenne de 820 500 sur quatre ans. Les taux bas et l'intérêt pour les logements durables constituent des opportunités.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Marché et marges sous pression, concurrence numérique et contraintes réglementaires, mais taux bas et attentes environnementales offrent des opportunités.

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

ImmoClass suit une stratégie de **diversification liée** : elle exerce dans quatre activités complémentaires du secteur immobilier, la gestion de biens, la location, les transactions et le syndic de copropriété. Ces activités peuvent se renforcer mutuellement, par exemple lorsqu'un acheteur confie ensuite son bien à la location ou à la gestion. L'entreprise élargit donc ses services tout en restant dans son domaine d'activité et sur son marché local.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Stratégie globale : diversification liée dans quatre activités complémentaires de l'immobilier.

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

1. **Supervision directe :** M. Morel dirige l'agence et garde la décision finale ; la hiérarchie apparaît dans l'organigramme.
2. **Standardisation des procédés :** le manuel de procédures formalise les façons de travailler.
3. **Réunions et communication verticale :** les échanges montent et descendent dans la hiérarchie, et les réunions sont organisées par secteur.

La coordination reste surtout hiérarchique et cloisonnée. Les échanges entre services sont faibles : le dossier client n'a pas été transmis de la vente à la location, ce qui nuit au suivi et à la satisfaction des clients.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Coordination principalement hiérarchique et formalisée, avec une faible coordination horizontale entre services.

## 2. Décision d’investissement et changements organisationnels

Face à la concurrence et aux usages numériques des clients, M. MOREL prévoit une plateforme collaborative, des visites virtuelles et la rénovation du site Internet. Le cas présente le cloisonnement des services, les réactions contrastées des salariés et des ressources sur la flexibilité, les résistances au changement et les structures flexibles.

### Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

**Question 5. Analyser les facteurs déterminant la décision de M. MOREL d’investir dans les nouvelles technologies.**

| Facteurs | Constats du dossier | Enjeux pour ImmoClass |
|---|---|---|
| Marché immobilier | La FNAIM n’attend pas de rebond en 2015. Les prix baissent et le nombre de ventes reste inférieur à la moyenne des quatre années précédentes. | Compenser un marché peu dynamique. |
| Concurrence et numérique | 19 agences à Aubenas ; des clients recherchent directement des biens en ligne. Le site d’ImmoClass reçoit peu de visites. | Accroître visibilité et réactivité. |
| Attentes des clients | Les jeunes privilégient Internet ; les réseaux sociaux et les usages mobiles gagnent en influence. Les critères environnementaux progressent. | Adapter les services aux nouveaux usages. |
| Environnement économique et légal | Les taux d’emprunt sont bas, mais la loi ALUR plafonne les frais d’agence et encadre davantage les syndics. | Saisir l’occasion d’achat tout en maîtrisant les contraintes. |

La décision répond aussi à une activité fragilisée : le chiffre d’affaires passe de 981 000 € en 2011 à 868 100 € en 2014, et le résultat n’est que de 7 500 € en 2014. Le site rénové, les visites virtuelles et la plateforme collaborative doivent améliorer l’attractivité et la qualité du service, sans garantir à eux seuls le retour à la rentabilité.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Un investissement stratégique pour adapter l’agence aux usages numériques, contrer la concurrence et soutenir une activité fragilisée.

**Question 6. Identifier et justifier l’influence des nouvelles technologies sur la structure de l’entreprise.**

ImmoClass possède une structure hiérarchique organisée en services spécialisés. La communication circule verticalement, mais peu entre les secteurs, ce qui provoque des ruptures de suivi des dossiers clients.

La plateforme collaborative peut décloisonner les échanges et faciliter la coordination entre gestion, location, transaction et syndic. Le site rénové et les visites virtuelles transforment aussi les pratiques commerciales. La polyvalence déjà présente chez la plupart des 14 salariés peut être mobilisée pour constituer des équipes transversales, par projet ou autour du parcours client.

Ces outils favorisent donc une structure plus flexible, en réseau ou innovatrice, fondée sur l’ajustement mutuel. Ils ne suffisent toutefois pas : responsabilités, procédures et autonomie doivent évoluer avec eux.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Les technologies peuvent décloisonner l'organisation et favoriser une structure transversale, collaborative et plus flexible.

**Question 7. Proposer des solutions opérationnelles permettant la réussite de ces changements.**

1. **Préparer le changement :** expliquer les objectifs et associer les salariés aux choix lors de réunions réunissant les différents services.
2. **Réduire les résistances :** écouter les craintes sur le partage des portefeuilles, l'autonomie et la formation ; convenir de règles de partage et de reconnaissance.
3. **Former et accompagner :** proposer des formations aux visites virtuelles, au site et à la plateforme, avec un appui pendant leur prise en main.
4. **Expérimenter :** tester la coordination entre transaction, location et syndic sur des dossiers clients, puis ajuster les procédures selon les retours.
5. **Mesurer les effets :** suivre les visites du site, les délais de réponse, les transmissions de dossiers et la satisfaction des clients.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Associer les salariés, traiter leurs inquiétudes, les former, tester les nouveaux outils et mesurer les résultats.

# Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2016)

**Bilan de l'épreuve :** L'épreuve de Management des entreprises du BTS, session 2016, code 16-MANAGE-ME1, dure 3 heures et ne précise pas de coefficient. À partir du cas ImmoClass France, agence immobilière confrontée à la concurrence et aux évolutions numériques, elle évalue l'analyse du contexte, le diagnostic externe, la stratégie, la coordination, les effets des technologies sur la structure et la conduite du changement.

### Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Le diagnostic externe distingue opportunités et menaces liées au marché, à la concurrence, à la réglementation et aux attentes des clients.
- La coordination permet d'articuler les activités et les échanges d'information entre les salariés et les services.
- Une structure flexible favorise coopération, adaptation et réactivité face aux évolutions de l'environnement.
- Le dialogue, la négociation et la formation aident à réduire les résistances au changement.

### Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer les facteurs externes des caractéristiques internes de l'agence dans le diagnostic.
- Justifier chaque analyse par des faits précis du cas ou des ressources documentaires.
- Relier les résistances aux craintes de perte d'acquis, au partage des portefeuilles et aux besoins de formation.
- Proposer des mesures concrètes répondant aux problèmes de coordination, de compétences et d'adhésion.

## Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

**Q : Comment construire le diagnostic externe d'ImmoClass France ?**

Classez les informations en opportunités et menaces, puis rattachez-les à l'environnement : évolution du marché, taux d'intérêt, concurrence, loi ALUR, attentes environnementales et usages numériques des clients.

**Q : Comment expliquer l'effet des nouvelles technologies sur la structure ?**

Montrez comment les outils numériques peuvent améliorer la circulation de l'information et réduire le cloisonnement. Reliez ces effets à la coopération, à la polyvalence et à l'évolution vers une organisation plus flexible.

**Q : Quel est le barème et comment gérer les trois heures ?**

Le sujet indique une durée de trois heures, mais ne précise ni barème ni coefficient. Répartissez votre temps entre les deux parties et gardez quelques minutes pour vérifier que les sept questions ont reçu une réponse argumentée.

**Q : Qu'attend-on lorsque le sujet invite à mobiliser des auteurs ?**

Mobilisez une notion ou une référence d'auteur lorsqu'elle éclaire le cas, puis expliquez explicitement le lien avec la situation d'ImmoClass France. Le sujet demande une argumentation contextualisée, et non une simple citation.

**Sujet officiel associé (PDF) :** https://bts-mos.fr/assets/annales/bts-mos/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2016/BTS MOS - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2016 - 1-Sujet.pdf
**Ressources BTS Management Opérationnel de la Sécurité :** Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.