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 :
formav.co/explorer

Management des entreprises

Session 2018 • Code sujet : **18-MANAGE-ME1** • Durée : **3 heures**

Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

1. Analyse du contexte stratégique et organisationnel de WAVESTONE (4 questions) **Page 3**

2. Problème de gestion des ressources humaines et propositions de solutions (3 questions) **Page 5**

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

Sujet officiel (PDF) : https://coursbtsmco.fr/assets/annales/bts-mco/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS MCO - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf

1. Analyse du contexte stratégique et organisationnel de WAVESTONE

Le dossier présente le rapprochement de SOLUCOM, spécialisée dans le conseil en informatique et technologies de l'information, et des activités européennes de KURT SALMON, experte en conseil en management, qui donne naissance à WAVESTONE. Il expose l'évolution du secteur du conseil et l'organisation de WAVESTONE afin d'étudier le choix stratégique, l'adhocratie et les facteurs de contingence.

Première partie : analyse du contexte

Question 1). Identifier le domaine d'activité stratégique de chacune des entreprises SOLUCOM et KURT SALMON EUROPE avant le rachat.

Entreprise	Domaine d'activité stratégique
SOLUCOM	Conseil en informatique et technologies de l'information (IT).
KURT SALMON EUROPE	Conseil en management, notamment en transformation des entreprises.

Les deux cabinets interviennent dans le conseil aux entreprises, avec des expertises complémentaires : technologique pour SOLUCOM, managériale pour KURT SALMON.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> SOLUCOM : conseil IT. KURT SALMON EUROPE : conseil en management et transformation des entreprises.

Question 2). Qualifier et justifier la décision prise par la direction de SOLUCOM de racheter KURT SALMON EUROPE.

Le rachat constitue une stratégie de croissance externe : SOLUCOM acquiert une activité existante. Il correspond aussi à une diversification liée, puisque les deux cabinets réunissent des expertises complémentaires dans le conseil. Cette opération répond aux perspectives du secteur, où le numérique est un relais de croissance et où les rachats permettent de développer les compétences IT. En combinant conseil en management et expertise technologique, WAVESTONE élargit son offre, peut proposer des réponses intégrées aux clients et vise des synergies ainsi qu'un meilleur positionnement concurrentiel.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Croissance externe par acquisition et diversification liée : associer les expertises pour élargir l'offre et créer des synergies.

Question 3). Expliquer pourquoi la structure mise en place par WAVESTONE peut être qualifiée d'adhocratie au sens de Henry Mintzberg.

1. **Équipes pluridisciplinaires :** elles sont constituées selon les besoins propres à chaque client.
2. **Coordination horizontale :** les outils partagés, les communautés d'intérêt et l'accès aux savoir-faire favorisent les échanges entre experts.

3. **Autonomie et flexibilité :** les consultants qualifiés mobilisent rapidement les compétences adaptées aux missions, qui sont différentes d'un client à l'autre.
4. **Innovation :** le partage des connaissances et la confrontation des compétences soutiennent la créativité.

Cette organisation flexible, fondée sur l'expertise et la coopération, correspond à l'adhocratie décrite par Mintzberg.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Adhocratie : équipes expertes et pluridisciplinaires, coordination horizontale, autonomie, flexibilité et innovation.

Question 4). Analyser les facteurs de contingence permettant de justifier ce choix structurel.

Facteur de contingence	Éléments du cas	Conséquence organisationnelle
Environnement	Marché instable et complexe, forte concurrence.	Réactivité et adaptation nécessaires.
Évolution technologique	Technologies numériques en évolution permanente, transformation digitale.	Innovation et actualisation des compétences.
Taille	WAVESTONE compte 2 500 salariés après le rapprochement.	Partage des connaissances et coordination entre équipes.
Qualification des salariés	Experts diplômés et expérimentés.	Autonomie et autocontrôle possibles.

L'adhocratie répond ainsi aux évolutions du marché et s'appuie sur l'expertise des salariés.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Environnement instable, évolutions numériques, taille de l'entreprise et qualification des salariés justifient une structure flexible et collaborative.

2. Problème de gestion des ressources humaines et propositions de solutions

Le cas fait état d'un turnover important parmi les anciennes équipes de KURT SALMON après le rapprochement, alors que les consultants qualifiés sont recherchés dans le secteur. Il décrit les engagements RSE, les actions de gestion des ressources humaines de WAVESTONE et les apports possibles d'une culture d'entreprise fédératrice.

Deuxième partie : identification du problème de management et proposition de solutions

Question 5). Identifier le problème de management lié à la Gestion des Ressources Humaines. Expliquer les causes de ce problème.

Le problème de GRH est la fidélisation des consultants et l'intégration des anciennes équipes de KURT SALMON EUROPE. Depuis le rapprochement, un salarié sur trois de ces équipes a démissionné, contre un turnover d'environ 20 % dans le secteur du conseil. La fusion a déstabilisé les équipes et pu fragiliser leurs repères et leur sentiment d'appartenance. En parallèle, la reprise du marché du conseil rend les consultants expérimentés très convoités par les concurrents. WAVESTONE risque donc de perdre des compétences essentielles à son activité.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> WAVESTONE doit mieux intégrer les anciennes équipes de KURT SALMON EUROPE et fidéliser ses consultants pour limiter les départs de compétences.

Question 6). Indiquer en quoi la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) envisagée peut permettre de résoudre ce problème.

La démarche RSE peut soutenir la fidélisation en améliorant le bien-être, le sens du travail et le sentiment d'appartenance. Ses engagements se traduisent notamment par :

- un environnement de travail plus agréable avec les espaces AIR, le télétravail flexible et des services aux salariés ;
- des actions de solidarité susceptibles de rapprocher les équipes autour de valeurs communes ;
- des pratiques environnementales responsables, qui donnent du sens à l'engagement collectif.

Ces actions renforcent l'attractivité de l'entreprise, mais ne suffisent pas seules à créer une cohésion durable : elles doivent s'accompagner d'une intégration effective des équipes.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> La RSE peut améliorer le bien-être, le sens du travail et l'appartenance collective, à condition de s'accompagner d'une véritable intégration des équipes.

Question 7). Proposer et justifier d'autres solutions à ce problème de management.

Pour compléter la RSE et agir directement sur les causes des départs, WAVESTONE peut :

1. Accompagner le rapprochement par des échanges réguliers, des équipes mixtes et une communication claire, afin de réduire les incertitudes.
2. Construire une culture commune en associant les salariés aux valeurs et aux pratiques de l’entreprise, sans nier les compétences et expériences de chaque équipe.
3. Proposer des responsabilités et des parcours d’évolution attractifs, ainsi que des formations adaptées grâce à la Solucom’university, au digital learning et à la formation externe.
4. Écouter les consultants lors d’entretiens réguliers et suivre les départs pour ajuster les mesures de fidélisation.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Accompagner la fusion, associer les salariés à une culture commune, offrir des perspectives professionnelles et adapter les mesures aux motifs de départ.

Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2018)

Bilan de l'épreuve : Épreuve de Management des entreprises du BTS, session 2018, code 18-MANAGE-ME1, d'une durée de 3 heures, sans coefficient indiqué. À partir du cas WAVESTONE et de ses ressources, elle étudie le rapprochement SOLUCOM-KURT SALMON EUROPE, les activités stratégiques, l'adhocratie et ses facteurs de contingence, puis les difficultés de fidélisation des salariés et les réponses possibles par la RSE, la culture et la gestion des ressources humaines.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Un domaine d'activité stratégique correspond à un ensemble d'activités ayant des facteurs clés de succès et des concurrents spécifiques.
- La croissance externe permet à une entreprise de se développer en acquérant une autre entreprise ou certaines de ses activités.
- L'adhocratie favorise des équipes pluridisciplinaires, flexibles et autonomes, adaptées à un environnement changeant.
- La fidélisation peut s'appuyer sur les conditions de travail, la formation, la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer les activités stratégiques respectives de SOLUCOM et de KURT SALMON EUROPE avant le rachat.
- Qualifier l'opération et justifier ses objectifs avec des éléments précis du cas et des ressources.
- Associer les caractéristiques de l'adhocratie à des faits concrets sur l'organisation de WAVESTONE.
- Distinguer les actions RSE décrites des solutions complémentaires proposées pour limiter le turnover.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment repérer les domaines d'activité stratégique des deux entreprises avant le rachat ?

Repérez les offres, les compétences mobilisées et les besoins des clients servis avant l'opération. Dans ce dossier, distinguez le conseil en informatique et technologies de l'information de l'expertise en conseil en management et en transformation des entreprises.

Q : Quels indices permettent de reconnaître une adhocratie dans le cas WAVESTONE ?

Relevez la constitution d'équipes adaptées aux missions, la complémentarité des compétences, l'autonomie et le partage horizontal des connaissances. Reliez ces éléments à l'environnement instable et au besoin d'innover pour répondre aux demandes spécifiques des clients.

Q : Comment organiser les réponses aux deux parties pendant les trois heures ?

Prévoyez du temps pour lire le cas et les ressources, puis répartissez le reste entre les sept questions. Répondez dans l'ordre, appuyez vos arguments sur le dossier et gardez quelques minutes pour vérifier que chaque consigne a été traitée.

Q : Le sujet impose-t-il un barème ou des normes de présentation particulières ?

Le sujet ne donne ni barème détaillé ni coefficient. Il invite à mobiliser les concepts et références d'auteurs lorsqu'ils sont pertinents et à argumenter leur lien avec le contexte de WAVESTONE.

Sujet officiel associé (PDF) : https://coursbtsmco.fr/assets/annales/bts-mco/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS MCO - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Management Commercial Opérationnel : 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.