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://coursbtsccst.fr/assets/annales/bts-ccst/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS CCST - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf

1. Analyse du contexte stratégique et organisationnel de WAVESTONE

Le cas présente le rapprochement entre SOLUCOM, spécialisée dans le conseil informatique et technologique, et KURT SALMON EUROPE, experte en conseil en management. Les ressources documentaires éclairent l'évolution du secteur du conseil, l'adhocratie selon Mintzberg et le rôle de la culture d'entreprise.

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 avant le rachat
SOLUCOM	Conseil en informatique et technologies de l'information (IT)
KURT SALMON EUROPE	Conseil en management et transformation des entreprises

Les deux entreprises interviennent auprès de clients professionnels dans le secteur du conseil, mais se distinguent par leur expertise et les besoins auxquels elles répondent. SOLUCOM apporte les compétences technologiques et informatiques. KURT SALMON EUROPE conseille les entreprises dans leurs transformations et leur management. Ces domaines sont distincts, mais complémentaires, ce qui explique l'intérêt de leur rapprochement.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> SOLUCOM : conseil en 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 est une **décision stratégique**, car il engage durablement l'entreprise et vise à renforcer sa position concurrentielle. C'est une opération de **croissance externe** : SOLUCOM acquiert une entreprise pour élargir rapidement ses ressources et compétences. Il s'agit d'une diversification liée, les deux sociétés restant dans le conseil aux entreprises, avec des expertises complémentaires. Le rapprochement doit créer des synergies et permettre une offre intégrée, de la stratégie à la technologie, notamment pour accompagner les transformations digitales. Il s'inscrit dans un secteur où le numérique constitue un relais de croissance et où une offre différenciante est un atout.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Décision stratégique de croissance externe et de diversification liée, visant à combiner les expertises, créer des synergies et renforcer l'offre de conseil.

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

1. Les responsables de projet composent des équipes selon les compétences requises par chaque demande client, souvent unique.
2. Les consultants, experts qualifiés, disposent d'autonomie et partagent leurs savoir-faire par des échanges, des communautés et des outils communs.
3. La coordination s'appuie sur la coopération transversale et le partage des connaissances, tandis que le comité exécutif aligne les équipes sur les objectifs communs.

Cette organisation flexible, fondée sur l'expertise, l'autonomie et l'innovation collective, correspond à l'adhocratie décrite par Mintzberg. Les équipes se forment en fonction des besoins et mobilisent des compétences complémentaires pour répondre aux missions.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE présente une organisation adhocratique : équipes d'experts constituées selon les projets, autonomie, coopération transversale et partage des connaissances.

Question 4. Analyser les facteurs de contingence permettant de justifier le choix structurel de WAVESTONE.

Le choix structurel s'explique d'abord par un environnement instable et complexe, marqué par la concurrence et l'évolution continue des technologies numériques. La structure doit donc permettre une adaptation rapide. Les éléments du cas confortant ce choix sont les suivants :

Facteur	Éléments du cas	Conséquence organisationnelle
Environnement	Concurrence forte, marché instable, technologies en évolution	Réactivité et flexibilité
Stratégie	Innovation et développement de la transformation digitale	Confrontation des expertises et coopération
Nature du travail	Demandes clients uniques, missions sur mesure	Équipes adaptées à chaque projet
Compétences	Consultants experts et qualifiés	Autonomie et coordination par échanges

L'adhocratie permet ainsi de mobiliser rapidement les compétences pertinentes, de favoriser l'innovation et d'ajuster les réponses aux besoins des clients. Elle correspond aux exigences de réactivité et d'adaptation décrites dans le cas.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'environnement instable, l'innovation recherchée, les missions sur mesure et la qualification des consultants justifient une structure flexible et collaborative.

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

Après le rapprochement, WAVESTONE connaît un turnover élevé parmi les anciennes équipes de KURT SALMON, dans un secteur où les consultants qualifiés sont recherchés. Le dossier présente la démarche RSE, les pratiques de ressources humaines et de formation de l'entreprise, ainsi que l'apport possible de la culture d'entreprise à la fidélisation.

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 et expliquer les causes de ce problème.

Le problème de GRH est la difficulté à fidéliser les consultants, surtout ceux issus de KURT SALMON : un salarié sur trois a démissionné depuis la fusion, contre un turnover sectoriel d'environ 20 %. Ces départs fragilisent les compétences, essentielles à la qualité du conseil.

- Le rapprochement a déstabilisé les équipes et compliqué leur intégration.
- La reprise du marché du conseil rend les consultants qualifiés particulièrement convoités par les concurrents.
- Les ambitions de développement numérique renforcent le besoin d'attirer et de garder ces experts.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE doit fidéliser les consultants, en particulier les anciens salariés de KURT SALMON, pour préserver ses compétences et soutenir son développement.

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

Engagement RSE	Effet possible sur les salariés	Contribution à la fidélisation
Espaces AIR, télétravail flexible et services	Confort et qualité de vie au travail	Bien-être et attachement à l'entreprise
Égalité des chances et actions solidaires	Inclusion et projet porteur de sens	Sentiment d'appartenance renforcé
Réduction de l'empreinte environnementale	Adhésion à des pratiques responsables	Fierté de contribuer à une démarche utile

Ces engagements peuvent rendre l'entreprise plus attractive et améliorer le bien-être, la motivation et le sentiment d'appartenance. Ils aident donc WAVESTONE à attirer des candidats et peuvent limiter les départs. Leur effet dépend toutefois de leur traduction concrète dans le quotidien des équipes.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> La démarche RSE peut renforcer l'attractivité, le bien-être et l'appartenance, et ainsi contribuer à fidéliser les consultants.

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

1. **Accompagner l’intégration :** organiser des échanges entre les équipes, clarifier les objectifs communs et associer les salariés aux projets afin de réduire les effets de la fusion et de construire une culture partagée.
2. **Développer les parcours :** proposer des formations adaptées, des perspectives d’évolution et une responsabilisation rapide. WAVESTONE peut s’appuyer sur la Solucom’university, le digital learning et les besoins de compétences numériques.
3. **Reconnaître les contributions :** instaurer des entretiens de suivi, valoriser les réussites et examiner les attentes concernant la rémunération et la charge de travail.

Un suivi régulier du turnover et des motifs de départ permettra d’évaluer ces mesures et de les ajuster.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Priorités : faciliter l’intégration, offrir des parcours motivants, responsabiliser et reconnaître les consultants, puis suivre les causes de départ.

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

Bilan de l'épreuve : Épreuve de BTS Management des entreprises de la session 2018, code 18-MANAGE-ME1, d'une durée de trois heures, sans coefficient indiqué. À partir du cas WAVESTONE et de trois ressources, elle examine le rapprochement SOLUCOM-KURT SALMON, les domaines d'activité stratégique et les choix stratégiques, l'adhocratie et ses facteurs de contingence, puis le turnover, la démarche RSE et les leviers de fidélisation.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Un domaine d'activité stratégique regroupe des activités répondant à des besoins proches et mobilisant des compétences et facteurs clés de succès spécifiques.
- Une acquisition peut renforcer les compétences, élargir l'offre et créer des synergies entre activités complémentaires.
- L'adhocratie s'appuie sur des équipes pluridisciplinaires, l'autonomie, la flexibilité et les échanges horizontaux pour innover.
- La culture partagée, de bonnes conditions de travail et des parcours de formation peuvent favoriser la motivation et la fidélisation des salariés.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer les activités et les compétences de SOLUCOM et de KURT SALMON avant le rachat, sans confondre entreprise et domaine stratégique.
- Qualifier la décision de rachat et la justifier par des éléments précis du cas et des ressources documentaires.
- Relier les caractéristiques de l'adhocratie aux pratiques de WAVESTONE et à son environnement instable et complexe.
- Relier le problème de ressources humaines à ses causes, puis justifier l'effet attendu de chaque solution proposée.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment identifier le domaine d'activité stratégique de chaque entreprise ?

Repérez les besoins des clients, les prestations proposées et les compétences mobilisées. Dans ce cas, SOLUCOM intervient dans le conseil informatique et technologique, tandis que KURT SALMON EUROPE est spécialisée dans le conseil en management.

Q : Quels éléments permettent de reconnaître une adhocratie chez WAVESTONE ?

Recherchez des équipes pluridisciplinaires constituées selon les projets, l'autonomie des experts, la circulation horizontale des connaissances et la flexibilité. Reliez ces caractéristiques aux besoins de réactivité et d'innovation dans un environnement numérique changeant.

Q : Le sujet indique-t-il un barème ou une répartition du temps ?

Le sujet donne une durée totale de trois heures, mais n'indique ni barème par question ni répartition officielle du temps. Organisez votre travail selon les sept questions et gardez un temps de relecture.

Q : Que faut-il montrer pour justifier d'autres solutions au turnover ?

Montrez comment chaque solution répond aux causes indiquées, notamment la déstabilisation liée au rapprochement et l'attrait des concurrents. Expliquez son effet attendu sur l'intégration, la motivation, le développement des compétences ou la fidélisation.

Sujet officiel associé (PDF) : https://coursbtsccst.fr/assets/annales/bts-ccst/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS CCST - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Conseil et Commercialisation de Solutions Techniques : 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.