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**
**MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES**
**NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT**
**TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES**

# MANAGEMENT DES ENTREPRISES

**SESSION 2018**

**Durée : 3 heures**

**Aucun matériel n'est autorisé.**

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.**
**Le sujet comporte 8 pages, numérotées de 1/8 à 8/8.**

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

***Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'elles sont pertinentes et que le lien avec le contexte est argumenté.***

Après avoir pris connaissance du cas WAVESTONE et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

**<u>Première partie</u> : analyse du contexte**

1) Identifier le domaine d'activité stratégique de chacune des entreprises SOLUCOM et KURT SALMON EUROPE avant le rachat.
2) Qualifier et justifier la décision prise par la direction de SOLUCOM de racheter KURT SALMON EUROPE.
3) Expliquer pourquoi la structure mise en place par WAVESTONE peut être qualifiée d'adhocratie au sens de Henry Mintzberg.
4) Analyser les facteurs de contingence permettant de justifier ce choix structurel.

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

5) Identifier le problème de management lié à la Gestion des Ressources Humaines. Expliquer les causes de ce problème.
6) Indiquer en quoi la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) envisagée peut permettre de résoudre ce problème.
7) Proposer et justifier d'autres solutions à ce problème de management.

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

Le dossier comprend le cas WAVESTONE et les ressources documentaires suivantes :

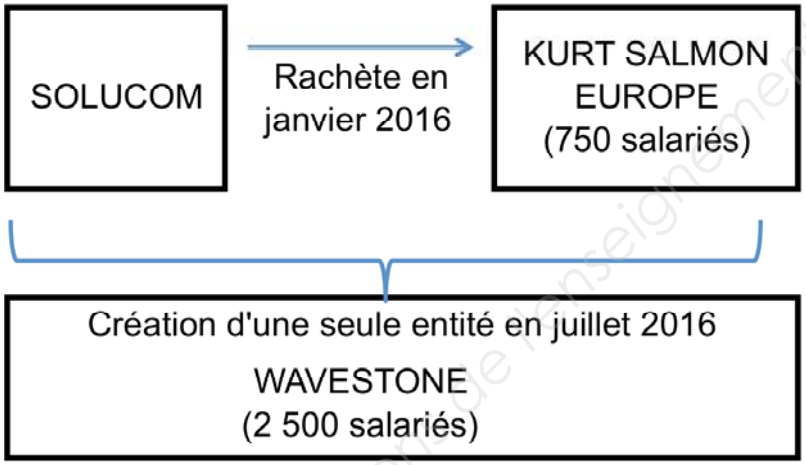
**Ressource 1 :** les perspectives d'évolution du secteur du Conseil
**Ressource 2 :** la configuration adhocratique de Henry Mintzberg
**Ressource 3 :** la culture d'entreprise : facteur de compétitivité ?

# CAS WAVESTONE

**La présentation de l'entreprise**

WAVESTONE, cabinet de conseil aux entreprises, a réalisé un chiffre d'affaires de 326 millions d'euros en 2016. Le siège social est situé à la Défense, quartier d'affaires majeur basé en Région parisienne.

Fruit du rapprochement en janvier 2016 entre le cabinet de conseil SOLUCOM et les activités européennes du cabinet KURT SALMON EUROPE, la société WAVESTONE a été officiellement créée en juillet 2016.




Cette acquisition s'est traduite par la création d'une nouvelle entité afin de favoriser l'intégration des nouvelles équipes et développer les synergies attendues. Le nouveau nom WAVESTONE suggère une expertise solide portée par la vague de la digitalisation de l'économie.

Revendiquant la place de premier cabinet de conseil indépendant en France, WAVESTONE a aussi des bureaux en Belgique, Luxembourg, Suisse, Angleterre, Etats-Unis, Maroc, Dubaï et Hong-Kong.

SOLUCOM créée en 1990 par des anciens cadres de France Telecom (Pascal Imbert et Michel Dancoisne) s'est développée dans le conseil en informatique et technologie de l'information (IT). Elle n'a cessé de croître par de multiples rachats d'entreprises. En janvier 2016, SOLUCOM rachète KURT SALMON EUROPE. Il s'agit d'une opération tout à fait stratégique pour le cabinet. Spécialistes des transformations d'entreprises, les équipes de KURT SALMON font référence en Europe dans le conseil en management.

« Nous avons créé WAVESTONE avec un objectif : apporter à notre clientèle des réponses qui n'existent pas ailleurs sur le marché, en tirant parti du formidable potentiel que représente la combinaison de nos savoir-faire. De la stratégie à l'action, du cœur du métier de chacun de nos clients à la technologie, telle est l'ambition de WAVESTONE », a expliqué Pascal Imbert, co-fondateur et président du directoire de SOLUCOM dans un communiqué.

Banque nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel

**Une intégration en demi-teinte**

Les résultats de l'exercice 2016/2017 sont globalement positifs avec une progression du chiffre d'affaires de 16 %, une marge opérationnelle à 11,40 %, contre 8,80 % un an plus tôt, et une hausse de 4 % du prix de vente. Plus de 600 nouveaux collaboratrices et collaborateurs (à la fois jeunes diplômés et consultants expérimentés) ont été recrutés.

Les résultats sont cependant à nuancer avec une différence notable entre les anciennes équipes de KURT SALMON et de SOLUCOM.

Le turnover qui est, dans le monde du conseil, de l'ordre de 20 % est particulièrement important dans les anciennes équipes de KURT SALMON. Un salarié sur trois a démissionné depuis la fusion. Pour Pascal Imbert, cette performance mitigée est liée au fait que ce rapprochement a quelque peu déstabilisé les équipes. Par ailleurs, avec la reprise du marché du conseil, des collaboratrices et des collaborateurs sont convoités par des cabinets concurrents.

**Des objectifs de développement ambitieux**

Actuellement, le développement économique de l'entreprise s'exprime à travers le plan stratégique « HORIZON 2021 ». Celui-ci veut faire de WAVESTONE la marque conseil n°1 en France en matière de transformation digitale, et positionner, d'ici à 2021, WAVESTONE dans le top 3 de sa catégorie en matière de RSE.

**L'environnement de l'entreprise**

L'entreprise a de grandes ambitions qui ne semblent pas faciles à atteindre. WAVESTONE évolue dans un environnement instable et complexe, où existent une forte concurrence et une évolution permanente des technologies numériques.

Face à ces facteurs d'influence de l'environnement, WAVESTONE cherche à développer un modèle managérial qui réponde aux exigences suivantes :

- La réactivité et l'adaptation : les équipes doivent comprendre leur environnement et disposer de marge de manœuvre ;
- L'innovation qui résulte de la confrontation des points de vue, de l'association des compétences et de l'ouverture d'esprit.

S'appuyant sur de solides fondations tant pour le conseil en informatique et technologie de l'information que pour le conseil en management, WAVESTONE souhaite se renforcer sur la dimension digitale. Le process d'intégration du numérique – nommé couramment transformation digitale - implique une mutation des méthodes de travail, affecte les modes de réflexion ainsi que les pratiques. Certains analystes n'hésitent pas à qualifier la transformation digitale de révolution industrielle.

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

**La démarche RSE chez WAVESTONE**

Cette démarche s'articule autour de trois engagements.

- Être un employeur responsable et engagé : WAVESTONE a mis en œuvre un aménagement des espaces de travail, baptisé AIR, visant à offrir à tous un environnement plus agréable, convivial et innovant. De plus, l'entreprise met de nombreux services à la disposition de ses équipes comme un dispositif de télétravail flexible, une salle de sport privative…

- Promouvoir l'égalité des chances : une fondation d'entreprise a vu le jour afin de mieux piloter les actions de solidarité telles que le soutien au projet de l'association « Orphelins du monde ». De même, une journée de solidarité a été créée durant laquelle tous les collaboratrices et collaborateurs WAVESTONE sont invités à soutenir des associations menant des actions de solidarité.

- Limiter son empreinte environnementale : le cabinet s'y engage notamment en améliorant la gestion des déchets, en mettant en place une politique de recyclage et en sensibilisant aux éco-gestes et aux pratiques d'achats responsables. Un bilan carbone a ainsi été réalisé.

**La Gestion des ressources humaines**

La plupart des salariés sont des experts dans leur domaine avec un niveau d'étude élevé et une expérience solide.

La valeur ajoutée d'un cabinet de conseil réside dans sa capacité à analyser les problématiques de ses clients et de proposer les solutions qui conviennent à chacun. Il faut donc mobiliser de l'intelligence humaine associée à de l'information pertinente.

Ainsi, c'est celui qui saura attirer les meilleurs profils et les garder dans l'entreprise, qui prendra un avantage sur ses concurrents. WAVESTONE a bien compris depuis longtemps que les salariés sont un facteur clé de succès et cherche à assurer le bien-être dans la durée. Elle a signé une Charte Parentalité Entreprise symbolisant ses efforts afin de proposer aux salariés-parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales ; par exemple, un travail à temps partiel facilité sans impact négatif sur l'évolution professionnelle ou la consigne d'éviter les réunions trop matinales ou trop tardives.

Le nouvel aménagement des espaces de travail AIR vise à insuffler plus de souplesse, plus de confort, plus de créativité, plus d'échanges dans les façons de travailler. Cette démarche nécessite avant tout plus de proximité entre les équipes et entre les niveaux hiérarchiques. Pour inciter les équipes à se déplacer au sein des locaux, des pôles d'attraction uniques ont été créés à chaque étage, à l'image de l'« IT Bar », de la salle de créativité « Creaplace », etc. Les nouvelles technologies occupent une place de choix dans le projet (affichage dynamique, de bornes de réservation tactiles pour les salles de réunion, dispositifs de visioconférence, etc.). Le projet cherche à réinventer les codes de la vie au bureau et inspirer les tendances de demain.

Banque nationale sujets d'examens de l'enseignement professionnel

De plus, Wavestone est bien placée dans le classement « GREAT PLACE TO WORK[1] » qui distingue les entreprises qui mettent l'humain au cœur de leur modèle.

Afin d'accompagner dans la durée la progression des collaboratrices et collaborateurs, l'entreprise a fait le choix de se doter de son propre institut de formation, la Solucom'university. Elle propose une vingtaine de formations « sur-mesure ». De nouveaux dispositifs de formation sont également expérimentés, comme la plateforme de digital learning permettant de se former « à la carte » grâce à des formats très courts (1 heure à 3 heures). De plus, une plateforme digitale intitulée « My Mooc » propose une pré-sélection de Mooc (formation en ligne ouverte à tous) sur des thèmes de formations variés. Enfin, pour répondre aux besoins non couverts par la Solucom'university, l'entreprise a également recours à la formation externe.

**Une organisation fondée sur le partage des connaissances**

Afin de mieux développer sa créativité et sa réactivité face à un environnement en perpétuelle évolution, de répondre aux besoins de ses clients, WAVESTONE a adopté un modèle d'organisation fondé sur une capitalisation des savoir-faire et sur les connaissances partagées au sein du cabinet. Les équipes du cabinet cherchent à apporter au client, le meilleur niveau de compétence et de savoir-faire du marché.

Pour cela, le cabinet est piloté par un Comité exécutif. Celui-ci intègre des représentants de chacune des équipes. Il est animé par la Direction générale.

Cette organisation permet d'aligner l'ensemble des équipes sur les mêmes objectifs dans le cadre d'un projet d'entreprise unique.

Pour rendre cette structure, plus agile, plus créative, plus ouverte, tous les responsables de projet ont accès à une banque de données reprenant tous les profils et peuvent ainsi trouver rapidement ceux dont l'expérience et la compétence pourront faire avancer un projet client. En effet, chaque demande des clients est unique et nécessite donc une équipe avec des compétences spécifiques. WAVESTONE intervient ainsi auprès d'un portefeuille de clients de premier plan composé notamment de grandes institutions et entreprises sur des sujets tels que les véhicules connectés, la pharmacie numérique, les assurances numériques…

Un moteur de recherche répertorie progressivement tous les documents produits qui sont accessibles à tout moment et à tout le monde. Chaque collaborateur aura ainsi accès à tout moment à l'ensemble de la connaissance collective. Enfin, chacun peut créer ou rejoindre des communautés d'intérêt permettant le partage direct des expériences liées aux problématiques des clients. L'aménagement de l'espace de travail selon le concept AIR, favorise ce mode de fonctionnement.

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

[1] Les meilleures entreprises où travailler.

**Ressource 1 : les perspectives d'évolution du secteur du Conseil**

Toutes les études démontrent que le numérique est le seul véritable relais de croissance pour le conseil. Ainsi, le moyen le plus sûr d'assurer la croissance est d'investir sur les activités IT (informatique et technologie de l'information). On distingue les groupes avec de fortes compétences technologiques qui renforcent leur département conseil à l'image d'IBM Global Business Solutions, des cabinets qui n'ont pas cette dimension IT et qui cherchent à développer une expertise en la matière via des partenariats, des rachats.

L'international est également devenu un facteur différenciant essentiel en matière de croissance. L'activité à l'international peut représenter aujourd'hui jusqu'à 15 à 25 % du chiffre d'affaires des cabinets. C'est, en général, cette activité à l'international qui explique le retour de la croissance.

Enfin, les cabinets avec un potentiel de développement sont ceux qui travaillent concrètement à la fidélisation des collaboratrices et des collaborateurs. De manière générale, le label Great Place to Work et autres démarches similaires sont autant d'indicateurs clés pour les candidats. Pour l'attirer et fidéliser, les cabinets doivent apporter des gages en matière de responsabilisation rapide des jeunes recrutés, de culture d'entreprise stimulante et collaborative, de formations variées et de haut niveau comme celles dispensées par la « IT Conseil Université » créée par le cabinet IT Conseil.

Source : les auteurs

**Ressource 2 : la configuration adhocratique de Henry Mintzberg**

La configuration adhocratique (ou innovatrice) se caractérise par la constitution de groupes pluridisciplinaires qui se créent selon les besoins de l'entreprise. L'environnement est changeant. La structure met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support. L'autonomie est forte, justifiée par la qualification élevée des membres. L'organisation se caractérise par de la flexibilité et peu de niveaux hiérarchiques. La base opérationnelle est inexistante, pas « d'exécutants ». Le contrôle est réduit. L'autocontrôle est préféré.

Source : les auteurs

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

**Ressource 3 : la culture d'entreprise : facteur de compétitivité ?**

*Devenue un sujet d'intérêt et d'analyse, la culture d'entreprise apparaît comme un atout stratégique qui peut être exploité pour accroître les performances économiques. Pour Maurice Thévenet, professeur au CNAM et à l'Essec, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire ». Elle va au-delà des simples actions de mécénat, des chartes ou des week-ends d'intégration qui ont comme objectifs de stimuler les sentiments d'appartenance des salariés, d'accompagner un changement organisationnel. Ces dispositifs ont leur importance certes, mais ne suffisent pas à transformer la cohésion sociale en efficacité collective. Car c'est bien à ce niveau là que se situe le principal enjeu de la culture entreprise. Une culture forte est facteur de compétitivité pour plusieurs raisons. Premièrement, parce qu'en véhiculant des valeurs et des coutumes qui lui sont propres, l'entreprise développe le sentiment d'appartenance qui est un levier de motivation. L'identification aux valeurs de l'entreprise est aussi un outil de recrutement et de fidélisation qui diminue le turn-over. Deuxièmement, parce que la culture d'entreprise exerce une influence sur l'ensemble des collaborateurs qui marchent dans la même direction en vue d'atteindre un objectif.*

Source : *Les Échos*, 27 septembre 2012

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

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

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.

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

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.