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 solutions (3 questions) **Page 5**

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

Sujet officiel (PDF) : https://btsgpme.fr/assets/annales/bts-gpme/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS GPME - 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, spécialiste du conseil en management. Il décrit la stratégie de WAVESTONE, l'évolution du secteur du conseil et l'organisation adoptée pour répondre à un environnement numérique instable.

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	Compétence principale
SOLUCOM	Conseil en informatique et technologies de l'information	Expertise IT
KURT SALMON EUROPE	Conseil en management	Transformation des entreprises

Avant le rachat, les deux entreprises intervenaient dans le conseil aux entreprises, mais répondaient à des besoins différents. SOLUCOM apportait son expertise technologique ; KURT SALMON EUROPE, reconnue en Europe, conseillait les entreprises dans leurs transformations managériales. Ces domaines étaient distincts et complémentaires.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> SOLUCOM : conseil en informatique et technologies de l'information. 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 de croissance externe : SOLUCOM acquiert une entreprise afin d'accéder rapidement à de nouvelles compétences, plutôt que de les développer seule. Il associe son expertise en informatique et technologies de l'information à celle de KURT SALMON EUROPE en conseil en management.

Cette complémentarité permet de proposer aux clients une offre intégrée, de la stratégie à la technologie, et de créer les synergies attendues. Elle répond aussi aux évolutions du secteur, où le numérique est un relais de croissance majeur et où les acquisitions sont un moyen de développer l'expertise IT.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Le rachat constitue une croissance externe stratégique, qui associe les expertises complémentaires de SOLUCOM en IT et de KURT SALMON EUROPE en management.

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

Selon Mintzberg, l'adhocratie est une organisation innovante et flexible, où des spécialistes coopèrent avec autonomie. WAVESTONE en présente plusieurs caractéristiques :

- Les équipes sont composées selon les besoins spécifiques de chaque client et projet.
- Les consultants, experts qualifiés, mettent en commun leurs compétences et échangent leurs informations de façon transversale.
- La banque de profils, les documents accessibles à tous et les communautés facilitent le partage des savoirs.
- Les équipes disposent d'une marge de manœuvre pour adapter leurs réponses, avec une coordination moins fondée sur la standardisation des tâches.

La structure soutient ainsi l'innovation et la résolution de demandes singulières.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE relève de l'adhocratie par ses équipes de projet pluridisciplinaires, autonomes et flexibles, ainsi que par le partage transversal des connaissances.

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

Facteur de contingence	Éléments du cas	Conséquence organisationnelle
Environnement	Instable, complexe et concurrentiel ; technologies numériques en évolution	Réactivité et adaptation
Stratégie	Développement du conseil digital et ambition d'innovation	Mobilisation transversale des compétences
Activité	Demandes clients uniques et missions spécifiques	Équipes constituées selon les projets
Ressources humaines	Consultants experts, diplômés et expérimentés	Autonomie et autocontrôle facilités

Ces facteurs rendent une structure rigide et fortement standardisée peu adaptée. Le partage des connaissances, la circulation horizontale de l'information et la constitution d'équipes sur mesure permettent de répondre aux besoins des clients et aux transformations numériques. La structure choisie est donc cohérente avec l'environnement, l'activité et les compétences de WAVESTONE.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'environnement changeant, les missions personnalisées, la stratégie numérique et les experts qualifiés justifient une organisation flexible, transversale et fondée sur des équipes de projet.

2. Problème de gestion des ressources humaines et solutions

Le cas met en évidence le départ important de salariés issus de KURT SALMON après la fusion, dans un secteur où les consultants expérimentés sont convoités. Il présente les engagements RSE, les mesures de travail et de formation de WAVESTONE, ainsi que des ressources sur la fidélisation et la culture d'entreprise.

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 de fidéliser les consultants, en particulier ceux issus de KURT SALMON, afin de conserver les compétences indispensables à l'activité de conseil. Un salarié sur trois de ces anciennes équipes a démissionné après la fusion, alors que le turnover du secteur est d'environ 20 %.

- Le rapprochement a déstabilisé les équipes et rendu leur intégration plus difficile.
- La réunion de deux équipes issues de cabinets différents peut aussi compliquer la création de repères communs.
- La reprise du marché rend les consultants expérimentés très convoités par les concurrents.

Ces départs fragilisent la conservation des savoir-faire et les ambitions de développement de WAVESTONE.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE doit fidéliser les consultants issus de KURT SALMON en facilitant leur intégration et en limitant les départs vers les concurrents.

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

La RSE peut contribuer à fidéliser les salariés en améliorant leur expérience de travail et en donnant du sens à leur appartenance à l'entreprise.

Engagement	Effet possible sur la fidélisation
Employeur responsable : espaces AIR, télétravail flexible, services	Améliorer le bien-être, le confort et l'équilibre de vie
Égalité des chances et solidarité	Renforcer le sens du travail et le sentiment d'appartenance
Réduction de l'empreinte environnementale	Fédérer autour de valeurs partagées

La culture d'entreprise peut stimuler la motivation et réduire le turnover. Pour produire cet effet, les engagements doivent être vécus concrètement : la RSE soutient l'intégration, sans suffire à elle seule à résoudre les causes des départs.

✓ RÉPONSE À RETENIR

La RSE peut améliorer le bien-être et la cohésion, renforcer le sentiment d'appartenance et contribuer à réduire les départs.

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

En complément de la RSE, WAVESTONE peut agir directement sur l'intégration et les perspectives professionnelles, deux leviers importants de fidélisation.

1. Mettre en place un parcours d'intégration avec un parrain ou une marraine et des échanges entre les anciennes équipes.
2. Donner rapidement des responsabilités et associer les consultants aux projets transversaux pour renforcer leur engagement et la coopération.
3. Construire des parcours de carrière lisibles et proposer des formations adaptées, notamment aux évolutions du numérique.
4. Organiser des entretiens réguliers pour repérer les attentes, les difficultés et les motifs de départ, puis ajuster les pratiques de management.

Ces mesures répondent aux attentes du secteur : responsabilisation, culture collaborative et formation de qualité. Elles aident à retenir les compétences et à construire une culture commune.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Améliorer l'intégration, les responsabilités, les parcours de carrière, la formation et l'écoute des consultants pour limiter les départs.

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. Le cas WAVESTONE étudie le rapprochement de SOLUCOM et KURT SALMON, l'adhocratie et le turnover après la fusion. Les questions évaluent l'analyse stratégique et organisationnelle, l'usage argumenté des concepts et la proposition de solutions RH adaptées au contexte.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Un domaine d'activité stratégique correspond à un ensemble d'activités ayant des facteurs clés de succès et une stratégie spécifiques.
- Un rachat peut compléter des compétences, élargir l'offre et créer des synergies entre activités.
- L'adhocratie s'appuie sur des équipes pluridisciplinaires et autonomes, adaptées à un environnement changeant.
- La fidélisation repose notamment sur la qualité du travail, la formation, la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer le conseil IT de SOLUCOM du conseil en management de KURT SALMON EUROPE.
- Justifier la décision de rachat à partir des compétences réunies et des synergies attendues.
- Relier chaque caractéristique de l'adhocratie à des faits précis sur l'organisation de WAVESTONE.
- Pour le turnover, distinguer les causes identifiées des solutions proposées et en expliquer les effets attendus.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment reconnaître une adhocratie dans le cas WAVESTONE ?

Repérez les équipes constituées selon les besoins des clients, la diversité des expertises et le partage des connaissances. Reliez leur autonomie et leur flexibilité au besoin d'innovation et de réactivité dans un environnement instable.

Q : Comment expliquer le turnover des équipes de KURT SALMON ?

Le dossier indique que le rapprochement a déstabilisé les équipes et que la reprise du marché rend les salariés convoités par des concurrents. Appuyez l'explication sur ces causes mentionnées, sans confondre causes et conséquences.

Q : Comment organiser son temps pour traiter les deux parties ?

Le sujet ne précise ni barème ni temps à consacrer à chaque partie. Gérez les trois heures en fonction des sept questions et gardez un temps suffisant pour argumenter les solutions RH de la deuxième partie.

Q : Quels critères de qualité le sujet indique-t-il pour les réponses ?

Le sujet invite à mobiliser les concepts et les références d'auteurs lorsqu'ils sont pertinents, en argumentant leur lien avec le contexte. Appuyez les réponses sur les faits du cas et les ressources documentaires.

Sujet officiel associé (PDF) : https://btsgpme.fr/assets/annales/bts-gpme/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS GPME - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Gestion de la PME : 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.