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

BTS SAM

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 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://coursbtssam.fr/assets/annales/bts-sam/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS SAM - 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 de SOLUCOM, spécialisée dans le conseil en informatique et technologies de l'information, et de KURT SALMON EUROPE, spécialisée dans le conseil en management. Il décrit les ambitions de WAVESTONE, son environnement instable et son organisation fondée sur les équipes projet et le partage des connaissances.

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 accompagnement des transformations d'entreprises

Un domaine d'activité stratégique correspond à un ensemble d'activités fondé sur des compétences spécifiques et répondant à des besoins de marché. Les deux entreprises exerçaient dans le conseil, mais avec des expertises distinctes. SOLUCOM intervenait dans les technologies de l'information, tandis que KURT SALMON EUROPE était reconnue en Europe pour le conseil en management et la transformation des entreprises.

> ✓ **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 est une décision stratégique de croissance externe : SOLUCOM se développe en acquérant une entreprise déjà implantée et ses compétences. Il constitue aussi une diversification liée, puisque les deux cabinets restent dans le conseil, avec des expertises complémentaires. SOLUCOM apporte le conseil IT et KURT SALMON EUROPE le conseil en management. Leur rapprochement permet de proposer une offre allant de la stratégie à la technologie et de développer les synergies attendues. Il répond aux perspectives du secteur : le numérique est un relais de croissance et l'acquisition renforce la capacité à accompagner les transformations digitales.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Rachat stratégique relevant de la croissance externe et d'une diversification liée, pour combiner des expertises complémentaires et renforcer l'offre en transformation digitale.

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

1. Les équipes sont constituées selon les besoins de chaque mission client, avec des profils et des compétences spécifiques : ce sont des équipes projet pluridisciplinaires.
2. Les experts partagent leurs savoirs grâce à la banque de profils, aux documents communs et aux communautés d'intérêt, ce qui favorise les échanges horizontaux.
3. Leur qualification élevée permet une forte autonomie. L'organisation est flexible, comporte peu de niveaux hiérarchiques et privilégie l'autocontrôle à un contrôle étroit.

Ces éléments correspondent à l'adhocratie de Mintzberg : une structure innovante qui mobilise rapidement des compétences variées pour traiter des missions complexes et singulières.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE fonctionne en adhocratie : équipes projet pluridisciplinaires, échanges horizontaux, expertise, autonomie et flexibilité.

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

Facteur de contingence	Éléments du cas	Conséquence structurelle
Environnement	Instable et complexe, forte concurrence, technologies numériques en évolution	Réactivité et adaptation
Stratégie	Innovation, transformation digitale et croissance	Mobilisation souple des compétences
Activité	Chaque demande client est unique et requiert une équipe spécifique	Organisation par projets
Ressources humaines	Experts qualifiés et expérimentés	Autonomie et autocontrôle
Taille et coordination	2 500 salariés dans l'entité créée en 2016	Partage des connaissances et pilotage commun

L'environnement dynamique et les missions personnalisées rendent une structure rigide peu adaptée. La stratégie d'innovation exige de confronter les expertises. Malgré sa taille, WAVESTONE facilite la coordination par le comité exécutif, la banque de profils et le partage des documents. La qualification des consultants justifie leur autonomie et un contrôle moins direct.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'environnement dynamique, l'innovation, les missions personnalisées, l'expertise des salariés et la taille de WAVESTONE justifient une structure souple coordonnée par le partage des connaissances.

2. Problème de ressources humaines et propositions de solutions

Après le rapprochement, le turnover est particulièrement élevé parmi les anciennes équipes de KURT SALMON, notamment en raison de la déstabilisation des équipes et de la concurrence entre cabinets pour recruter les consultants. Le dossier présente les engagements RSE, les pratiques de ressources humaines, les formations et la culture de partage des connaissances de WAVESTONE.

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 difficulté à fidéliser les consultants, surtout ceux issus de KURT SALMON. Depuis la fusion, un salarié sur trois de ces anciennes équipes a démissionné, alors que le turnover du secteur est donné autour de 20 %.

Ce phénomène s'explique par deux causes principales :

- le rapprochement a déstabilisé les équipes et fragilisé leur sentiment d'appartenance ;
- la reprise du marché intensifie la concurrence entre cabinets et rend les consultants expérimentés plus convoités.

Ces départs menacent les compétences et le savoir-faire, ressources essentielles à la qualité des prestations d'un cabinet de conseil.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Wavestone doit fidéliser les anciennes équipes de KURT SALMON et réduire leur turnover, particulièrement élevé depuis la fusion.

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 la fidélisation
Espaces AIR, télétravail flexible et services	Améliorer le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
Actions de solidarité et égalité des chances	Donner du sens au travail et renforcer l'attachement à l'entreprise.
Réduction de l'empreinte environnementale	Fédérer les équipes autour de valeurs communes.

Ces pratiques peuvent rendre Wavestone plus attractive et contribuer à restaurer la cohésion après la fusion. Selon la ressource sur la culture d'entreprise, des valeurs partagées favorisent motivation et fidélisation. Toutefois, les actions RSE ne suffisent pas seules : elles doivent se traduire dans les pratiques quotidiennes et s'accompagner d'une véritable intégration des équipes.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> La RSE peut améliorer le bien-être, renforcer le sentiment d'appartenance et soutenir la fidélisation des équipes.

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

1. **Construire une identité commune :** associer les salariés des deux cabinets à des projets transversaux et à des temps d’échange pour faciliter l’intégration et la cohésion.
2. **Ouvrir des perspectives :** proposer des parcours d’évolution personnalisés, des formations adaptées et une responsabilisation progressive, facteurs d’attractivité signalés dans la ressource 1.
3. **Renforcer la reconnaissance :** organiser des entretiens réguliers, valoriser les compétences et les contributions, et rendre les évolutions professionnelles plus lisibles.

Ces solutions complètent les formations et les dispositifs de bien-être déjà présents chez Wavestone. Elles répondent aux causes du départ en améliorant l’intégration, les perspectives professionnelles et la reconnaissance, tout en consolidant la culture collaborative du cabinet.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Priorités : intégrer les équipes, offrir des parcours motivants et reconnaître les compétences et les contributions.

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, durée 3 heures, sans coefficient indiqué. Le cas WAVESTONE étudie le rapprochement de SOLUCOM et KURT SALMON EUROPE, le choix d'une structure adhocratique et un turnover élevé après la fusion. Les sept questions évaluent l'analyse stratégique et organisationnelle, le diagnostic RH, l'apport de la RSE et la formulation de solutions de fidélisation argumentées.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Un domaine d'activité stratégique regroupe des activités mobilisant des compétences et des facteurs clés de succès spécifiques.
- Une acquisition peut compléter les compétences, développer des synergies et renforcer le positionnement stratégique d'une entreprise.
- L'adhocratie privilégie les équipes pluridisciplinaires autonomes, les échanges horizontaux et l'adaptation à un environnement changeant.
- Une culture d'entreprise partagée peut renforcer l'appartenance, la motivation et la fidélisation, et contribuer à réduire le turnover.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer les activités de SOLUCOM et de KURT SALMON EUROPE avant le rachat, en s'appuyant sur le cas.
- Qualifier la décision de rachat et justifier ses objectifs à partir des compétences complémentaires et des perspectives du secteur.
- Relier les caractéristiques de l'adhocratie aux faits du dossier et aux facteurs de contingence pertinents.
- Pour les solutions RH, relier chaque proposition à une cause du turnover et expliquer son effet attendu sur la fidélisation.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

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

Comparez les activités exercées avant le rachat et les compétences mobilisées. Le cas présente SOLUCOM dans le conseil en informatique et technologies de l'information, et KURT SALMON EUROPE dans le conseil en management.

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

Repérez les équipes constituées selon les besoins des clients, leur autonomie, les échanges horizontaux et le partage des connaissances. Reliez ces éléments à l'environnement changeant et au besoin d'innovation décrits dans le dossier.

Q : Le sujet indique-t-il un barème ou une répartition des points ?

Aucun barème ni coefficient n'est imprimé dans le sujet. L'épreuve dure trois heures et comprend sept questions réparties entre l'analyse du contexte et l'étude du problème de ressources humaines.

Q : Que faut-il montrer pour justifier une solution au problème de turnover ?

Reliez chaque solution à une cause identifiée, comme la déstabilisation liée au rapprochement ou la concurrence entre cabinets. Expliquez comment elle peut agir sur l'intégration, la motivation ou la fidélisation des salariés.

Sujet officiel associé (PDF) : https://coursbtssam.fr/assets/annales/bts-sam/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS SAM - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS SAM Support à l\ : 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.