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 consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS MOS, veuillez visiter :
bts-mos.fr/annales-sujets-et-corriges

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

1. Analyse du contexte stratégique et organisationnel de WAVESTONE

Le cas retrace le rapprochement de SOLUCOM, spécialiste du conseil en informatique et technologies de l'information, avec les activités européennes de KURT SALMON, spécialiste du conseil en management. Il présente la création de WAVESTONE, son environnement, ses ambitions et son organisation, à éclairer par les ressources sur le secteur du conseil et l'adhocratie.

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

Entreprise avant le rachat	Domaine d'activité stratégique	Expertise
SOLUCOM	Conseil en informatique et technologies de l'information	Conseil IT
KURT SALMON EUROPE	Conseil en management	Transformation des entreprises

Un domaine d'activité stratégique regroupe des activités mobilisant des compétences et répondant à des besoins spécifiques. Les deux entreprises interviennent dans le conseil, mais leurs expertises sont complémentaires : SOLUCOM apporte la dimension technologique, tandis que KURT SALMON EUROPE apporte 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.

La direction de SOLUCOM prend une décision stratégique de croissance externe : elle rachète les activités européennes d'un autre cabinet pour acquérir rapidement de nouvelles compétences. L'opération est liée, car les deux entreprises exercent dans le conseil, mais sur des expertises complémentaires. Le rapprochement associe conseil en management et expertise IT, élargit l'offre proposée aux clients et permet de rechercher des synergies. Il répond aussi aux perspectives du secteur : le numérique constitue un relais de croissance et les rachats permettent de développer rapidement des compétences technologiques. Il s'agit donc d'une croissance externe par acquisition, au service du développement de l'entreprise.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Acquisition stratégique de croissance externe, visant à combiner des expertises complémentaires et à créer des synergies.

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 repose sur des équipes pluridisciplinaires constituées selon les besoins, des experts autonomes et des échanges horizontaux favorisant l'innovation. WAVESTONE en présente les caractéristiques :

- Les responsables de projet composent des équipes aux compétences adaptées à chaque demande client.
- Les consultants sont des experts qualifiés, et les informations et savoir-faire sont partagés dans le cabinet.
- La banque de profils, les documents accessibles à tous et les communautés d'intérêt facilitent la coopération entre équipes.

Cette organisation flexible favorise l'adaptation, la créativité et la réactivité face aux missions singulières des clients.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE relève de l'adhocratie : équipes pluridisciplinaires, expertise autonome et partage horizontal des connaissances.

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

Facteur de contingence	Éléments du cas	Conséquence organisationnelle
Environnement	Instable, complexe et concurrentiel ; technologies numériques en évolution permanente	Besoin de flexibilité et de réactivité
Stratégie et technologie	Développement de la transformation digitale ; demandes clients uniques	Innovation et équipes constituées sur mesure
Qualifications	Salariés experts, diplômés et expérimentés	Autonomie et coordination entre spécialistes
Taille	WAVESTONE compte 2 500 salariés selon le schéma	Partage organisé des profils et des connaissances

Ces facteurs rendent une structure rigide peu adaptée. La constitution d'équipes selon les projets et les outils de partage permettent de mobiliser les compétences nécessaires, de s'ajuster aux évolutions du marché et de répondre aux besoins spécifiques des clients. Le choix adhocratique correspond donc aux contraintes de l'environnement et aux objectifs de WAVESTONE.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'instabilité de l'environnement, l'innovation numérique, les missions personnalisées et l'expertise des salariés justifient une structure flexible et décentralisée.

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

Le cas fait état des difficultés d'intégration après le rapprochement et du départ d'un salarié sur trois parmi les anciennes équipes de KURT SALMON, dans un marché du conseil concurrentiel. Il décrit les engagements RSE, les pratiques de ressources humaines et les dispositifs de formation et de partage des connaissances de WAVESTONE, complétés par une ressource sur la culture d'entreprise.

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 salariés et d'intégrer les équipes après le rapprochement. Un salarié sur trois des anciennes équipes de KURT SALMON a démissionné depuis la fusion, alors que le turnover du secteur du conseil est de l'ordre de 20 %.

- Le rapprochement a déstabilisé les équipes.
- La reprise du marché rend les consultants attractifs pour les cabinets concurrents.
- Ces départs fragilisent la conservation des compétences, essentielle à l'activité de conseil.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Le défi est de réussir l'intégration des équipes issues du rapprochement et de réduire les départs, particulièrement chez les anciens salariés de KURT SALMON.

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

La RSE peut soutenir la fidélisation en améliorant les conditions de travail et le sentiment d'appartenance. Les espaces AIR, le télétravail flexible et les services proposés favorisent le bien-être. La charte parentalité contribue aussi à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

Les actions de solidarité peuvent rapprocher les équipes autour de valeurs communes. Ces engagements ne suffisent toutefois que s'ils se traduisent au quotidien par une réelle qualité de vie au travail et une cohésion renforcée.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> En améliorant le bien-être au travail et en renforçant les liens entre équipes, la RSE peut favoriser l'engagement et limiter les départs.

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

1. **Accompagner l'intégration :** organiser des échanges et des projets réunissant les équipes des deux cabinets pour construire des repères communs.
2. **Développer les compétences et les parcours :** mobiliser Solucom'university, le digital learning et les formations externes pour offrir des perspectives d'évolution.

3. **Renforcer le dialogue et la reconnaissance :** prévoir des entretiens réguliers, écouter les salariés et valoriser leurs contributions.

Ces actions concrètes peuvent consolider une culture partagée. Selon la ressource 3, celle-ci soutient la motivation et la fidélisation, au-delà des seules démarches symboliques.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Accompagner l'intégration, offrir des formations et des perspectives d'évolution, et renforcer l'écoute ainsi que la reconnaissance pour construire une culture commune.

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

Bilan de l'épreuve : Épreuve de BTS Management des entreprises, session 2018, code 18-MANAGE-ME1, d'une durée de 3 heures, sans coefficient indiqué. À partir du cas WAVESTONE et de trois ressources, elle porte sur le rachat de KURT SALMON EUROPE par SOLUCOM, l'adhocratie et ses facteurs de contingence, puis sur le problème RH lié à l'intégration et au turnover. Les candidats analysent aussi la RSE et proposent des solutions.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Un domaine d'activité stratégique correspond à des activités répondant à des besoins de marché et reposant sur des facteurs clés de succès spécifiques.
- Un rachat peut rapprocher des compétences complémentaires, élargir l'offre et créer des synergies, notamment pour accompagner la transformation digitale.
- L'adhocratie s'appuie sur des équipes pluridisciplinaires, autonomes et flexibles, constituées selon les besoins dans un environnement changeant.
- Une culture d'entreprise partagée peut renforcer l'appartenance et la motivation, aider au recrutement et à la fidélisation, et réduire le turnover.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer les activités de SOLUCOM et de KURT SALMON EUROPE avant le rachat.
- Justifier la qualification du rachat par les objectifs stratégiques et les faits du cas.
- Relier les caractéristiques de WAVESTONE à l'adhocratie et aux facteurs de contingence.
- Appuyer le diagnostic RH sur les données du cas et distinguer la RSE des autres solutions proposées.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

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

Repérez les activités proposées et les besoins auxquels elles répondent. Dans le cas, SOLUCOM intervient dans le conseil en informatique et technologies de l'information, tandis que KURT SALMON EUROPE est spécialisé dans le conseil en management.

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

Repérez les équipes pluridisciplinaires constituées selon les projets, leur autonomie, les échanges horizontaux et le partage des connaissances. La flexibilité de l'organisation répond à un environnement instable et à des demandes clients spécifiques.

Q : Le sujet indique-t-il un barème par question, et comment organiser les trois heures ?

Aucun barème par question ni coefficient n'est imprimé. En trois heures, répartissez le temps entre les deux parties, appuyez vos réponses sur le cas et les ressources pertinentes, puis gardez quelques minutes pour relire.

Q : Qu'attend le jury quand il demande de justifier une solution RH ?

Le sujet demande de proposer et justifier les solutions, sans grille détaillée de notation imprimée. Reliez chaque mesure au problème et à ses causes, expliquez son effet attendu sur l'intégration ou la fidélisation et appuyez-vous sur le cas.

Sujet officiel associé (PDF) : https://bts-mos.fr/assets/annales/bts-mos/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS MOS - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Management Opérationnel de la Sécurité : 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.