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 COMMERCE INTERNATIONAL • CORRIGÉ DÉTAILLÉ

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://coursbtsci.fr/assets/annales/bts-ci/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS CI - 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, spécialisée dans le conseil en informatique et technologies de l'information, et de KURT SALMON EUROPE, spécialiste du conseil en management. Il présente la création de WAVESTONE, son environnement numérique et concurrentiel ainsi que son organisation fondée sur 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 transformation des entreprises

Un domaine d'activité stratégique rassemble des activités qui mobilisent des compétences spécifiques. SOLUCOM s'est développée dans le conseil IT, tandis que KURT SALMON EUROPE était reconnue pour accompagner les transformations des entreprises par le conseil en management. Leurs expertises étaient donc distinctes, mais complémentaires pour répondre aux besoins des organisations.

> ✓ **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 de KURT SALMON EUROPE par SOLUCOM est une décision stratégique de croissance externe par acquisition : elle engage durablement l'entreprise et élargit son périmètre d'activité. C'est aussi une diversification liée, car les deux cabinets interviennent dans le conseil aux entreprises avec des expertises complémentaires. SOLUCOM renforce ainsi ses compétences en management, tandis que KURT SALMON apporte son savoir-faire dans les transformations. Cette combinaison répond à l'essor du numérique, relais de croissance du secteur, et doit permettre de proposer aux clients une offre allant de la stratégie à la technologie.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Une croissance externe par acquisition, correspondant à une diversification liée : les expertises IT et management sont réunies pour accompagner les transformations des entreprises.

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

1. **Équipes constituées selon les projets :** les responsables composent des équipes aux compétences spécifiques, car chaque demande client est unique.
2. **Coordination horizontale :** les collaborateurs partagent leurs savoir-faire dans des communautés et grâce à une base documentaire accessible à tous.
3. **Expertise et flexibilité :** les profils qualifiés sont mobilisés selon les besoins, ce qui favorise l'adaptation et l'innovation.

Cette organisation correspond à l'adhocratie décrite par Mintzberg : des groupes pluridisciplinaires, une circulation horizontale de l'information et une structure souple adaptée à un environnement changeant.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE relève de l'adhocratie : équipes d'experts constituées selon les projets, partage horizontal des connaissances et organisation flexible.

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

Plusieurs facteurs de contingence expliquent ce choix de structure :

- **Environnement :** instable et complexe, il est marqué par une forte concurrence et l'évolution permanente des technologies numériques. La flexibilité facilite l'adaptation.
- **Stratégie :** l'ambition de devenir une référence de la transformation digitale suppose innovation et combinaison des savoir-faire.
- **Activité et compétences :** les demandes clients sont uniques et mobilisent des experts. La constitution d'équipes sur mesure et le partage des connaissances permettent d'y répondre.

La structure adhocratique est donc cohérente avec les évolutions du secteur et les objectifs de WAVESTONE.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'environnement changeant, la stratégie tournée vers la transformation digitale et les projets clients uniques justifient une organisation flexible fondée sur l'expertise.

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

Le dossier décrit un turnover particulièrement élevé parmi les anciennes équipes de KURT SALMON après la fusion, dans un secteur où les consultants qualifiés sont recherchés. Il présente les engagements RSE de WAVESTONE, ses actions en faveur des équipes et ses dispositifs de formation et de partage des connaissances.

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, particulièrement ceux issus de KURT SALMON : un salarié sur trois a démissionné depuis la fusion. Ce constat est particulièrement préoccupant dans un secteur où le turnover est de l'ordre de 20 %, même si cette donnée sectorielle n'est pas directement comparable à la proportion cumulée depuis la fusion. Le rapprochement a déstabilisé les équipes et les différences entre les anciens collectifs restent sensibles. La reprise du marché du conseil renforce aussi la concurrence pour attirer ces professionnels qualifiés. Ces départs risquent d'affaiblir la cohésion et de faire perdre des compétences clés.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Le problème est de fidéliser les consultants, surtout les anciens salariés de KURT SALMON, et de réussir leur intégration après la fusion.

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

1. **Améliorer les conditions de travail :** les espaces AIR, le télétravail flexible et les services proposés contribuent au bien-être et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
2. **Renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance :** les actions de solidarité et la promotion de l'égalité des chances peuvent rapprocher les équipes issues des deux cabinets autour de valeurs communes.
3. **Développer l'attractivité :** une démarche RSE visible valorise la marque employeur et aide à attirer puis fidéliser les consultants recherchés.

Ces actions peuvent donc réduire les départs. Les engagements environnementaux contribuent davantage à l'image responsable de l'entreprise qu'à la fidélisation directe.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> La RSE peut soutenir le bien-être, la cohésion et l'attractivité de WAVESTONE, et ainsi favoriser la fidélisation.

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

En complément des actions déjà engagées, WAVESTONE peut traiter plus directement les causes des départs :

- Mettre en place un parcours d’intégration commun, avec tutorat, échanges entre équipes et clarification des méthodes, pour réduire les effets de la fusion.
- Mener des entretiens réguliers et des enquêtes de satisfaction afin de repérer les difficultés et d’y répondre rapidement.
- Rendre les parcours professionnels plus lisibles, proposer des missions responsabilisantes et reconnaître les compétences par des évolutions et une rémunération adaptées.
- Surveiller la charge de travail et les horaires pour préserver l’équilibre de vie.

Ces mesures répondent aux attentes des consultants qualifiés et peuvent renforcer leur engagement durable.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Renforcer l’intégration, l’écoute, les perspectives de carrière, la reconnaissance et l’équilibre de travail pour fidéliser les consultants.

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

Bilan de l'épreuve : BTS Management des entreprises, session 2018, code 18-MANAGE-ME1, durée de 3 heures, sans coefficient indiqué. Le cas WAVESTONE étudie le rapprochement de SOLUCOM et KURT SALMON EUROPE, l'intégration des équipes et l'évolution du conseil numérique. L'épreuve évalue l'analyse stratégique, l'adhocratie, les facteurs de contingence et la recherche de réponses RH au turnover par la RSE et d'autres solutions.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Un domaine d'activité stratégique regroupe des activités ayant des facteurs clés de succès et des concurrents propres.
- Une acquisition peut renforcer des compétences, élargir l'offre et créer des synergies entre activités complémentaires.
- L'adhocratie repose sur des équipes pluridisciplinaires, l'autonomie, les échanges horizontaux et une organisation flexible.
- La culture d'entreprise peut renforcer l'appartenance, la motivation et la fidélisation, mais les actions symboliques seules ne garantissent pas la cohésion.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer les activités stratégiques respectives des deux entreprises avant leur rapprochement.
- Justifier la qualification de la décision par les objectifs et les effets attendus, pas seulement par le fait qu'il s'agit d'un rachat.
- Relier chaque caractéristique de l'adhocratie à un élément précis du cas et aux facteurs de contingence.
- Pour les solutions RH, tenir compte du turnover après fusion, des causes données et des mesures déjà engagées par WAVESTONE.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment distinguer les domaines d'activité stratégique de SOLUCOM et de KURT SALMON EUROPE ?

Repérez l'offre et les compétences propres à chaque entreprise avant le rachat. Dans ce cas, le dossier distingue le conseil en informatique et technologies de l'information pour SOLUCOM du conseil en management pour KURT SALMON EUROPE.

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

Recherchez les équipes constituées selon les besoins des clients, le partage horizontal des connaissances, l'autonomie des experts et la flexibilité. Reliez ces éléments à la définition de Mintzberg fournie dans la ressource 2.

Q : Comment organiser le temps pour répondre aux deux parties ?

L'épreuve dure trois heures et ne comporte pas de répartition officielle du temps ni de barème imprimé. Réservez une part suffisante à chaque question, appuyez vos réponses sur les documents et gardez quelques minutes pour vérifier leur complétude.

Q : Quels critères privilégier pour répondre aux questions d'analyse et de proposition ?

Le sujet invite à mobiliser des concepts et des références d'auteurs lorsque leur pertinence est expliquée dans le contexte. Définissez les notions utiles, mobilisez des faits précis du dossier et justifiez chaque lien ou proposition.

Sujet officiel associé (PDF) : https://coursbtsci.fr/assets/annales/bts-ci/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS CI - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Commerce International : 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.