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 COMMUNICATION • CORRIGÉ DÉTAILLÉ

BTS Communication

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 management 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-com.fr/assets/annales/bts-communication/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS Communication - 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, spécialiste du conseil en informatique et technologies de l'information, avec les activités européennes de KURT SALMON, spécialiste du conseil en management et des transformations d'entreprises. Les ressources documentaires portent sur les évolutions du secteur du conseil, l'adhocratie selon Mintzberg et la culture d'entreprise.

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

Les deux entreprises interviennent dans le conseil, mais répondent à des besoins différents. SOLUCOM apporte une expertise technologique, tandis que KURT SALMON EUROPE accompagne les transformations des organisations.

> ✓ **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 de KURT SALMON EUROPE constitue une décision stratégique de **croissance externe** : SOLUCOM acquiert une entreprise pour élargir ses compétences et son activité. Il s'agit d'une diversification liée, car les deux cabinets restent dans le secteur du conseil.

Le rapprochement associe le conseil IT de SOLUCOM à l'expertise de KURT SALMON en management et transformation. Cette complémentarité doit créer des synergies et permettre de proposer aux clients une offre intégrée, de la stratégie à la technologie. Elle répond aussi aux perspectives du secteur, où le numérique est présenté comme un relais essentiel de croissance.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Décision stratégique de croissance externe et de diversification liée, visant à combiner les expertises, créer des synergies et renforcer l'offre numérique.

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

Pour Mintzberg, l'adhocratie est une organisation flexible et innovante, reposant sur la coopération d'experts qualifiés. La structure de WAVESTONE s'en rapproche :

- Les équipes sont formées selon les compétences requises par chaque projet client.
- Une banque de profils, les documents partagés et les communautés d'intérêt facilitent la circulation horizontale des connaissances.
- Les salariés expérimentés disposent d'une autonomie propice à l'adaptation et à la créativité.
- Le Comité exécutif rassemble des représentants des équipes et fixe des objectifs communs, tandis que la coordination s'appuie largement sur le partage des savoir-faire.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE présente une structure adhocratique : équipes adaptées aux projets, experts autonomes, échanges horizontaux et partage des connaissances soutiennent flexibilité et innovation.

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

Facteur de contingence	Éléments du cas	Conséquence organisationnelle
Environnement	Instable et complexe, forte concurrence, évolution rapide des technologies numériques	Réactivité et adaptation nécessaires
Stratégie	Devenir une référence en transformation digitale et associer les expertises	Coopération et innovation
Activité	Demandes clients uniques, missions nécessitant des compétences spécifiques	Équipes constituées selon les projets
Qualifications	Salariés experts, diplômés et expérimentés	Autonomie et coordination horizontale facilitées
Taille et intégration	2 500 salariés après le rapprochement d'équipes distinctes	Partage des connaissances et coordination à organiser

Ces facteurs rendent une organisation adaptable et collaborative pertinente. La mise en commun des profils et des savoir-faire aide notamment à coordonner les équipes issues du rapprochement.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'incertitude de l'environnement, l'ambition numérique, les projets personnalisés, l'expertise des salariés et la taille de WAVESTONE justifient une structure flexible et collaborative.

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

Après la fusion, le cas signale un turnover particulièrement élevé parmi les anciennes équipes de KURT SALMON, dans un contexte de rapprochement déstabilisant et de concurrence pour attirer les consultants. Il décrit les engagements RSE, les pratiques RH et les dispositifs de partage des connaissances de WAVESTONE, tandis que les ressources éclairent le rôle de la fidélisation et de 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 la difficulté à fidéliser les consultants, en particulier ceux issus de KURT SALMON : un salarié sur trois de ces anciennes équipes a démissionné depuis la fusion, alors que le turnover du secteur est d'environ 20 %. Le rapprochement a déstabilisé les équipes. La reprise du marché du conseil renforce aussi la concurrence entre cabinets et rend les consultants expérimentés plus convoités. Ces départs risquent de priver WAVESTONE de compétences essentielles à la qualité de ses prestations.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> WAVESTONE doit réduire les départs, surtout dans les anciennes équipes de KURT SALMON, et fidéliser ses consultants experts.

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

La démarche RSE peut améliorer le vécu au travail et rapprocher les équipes autour d'engagements communs. Ses trois volets peuvent contribuer à la fidélisation :

Engagement RSE	Effet possible
Employeur responsable : espaces AIR, télétravail flexible, services	Améliorer le confort et les conditions de travail
Égalité des chances et actions solidaires	Créer des occasions de cohésion et donner du sens au travail
Réduction de l'empreinte environnementale	Fédérer autour de pratiques et valeurs communes

La culture partagée peut soutenir le sentiment d'appartenance et la motivation, donc réduire les départs. Toutefois, les actions RSE doivent s'inscrire dans des pratiques collectives réelles : de simples opérations symboliques ne suffisent pas.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> La RSE peut renforcer le bien-être, la cohésion et le sentiment d'appartenance, favorisant ainsi la fidélisation.

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 parcours professionnels :

1. Proposer aux salariés issus de KURT SALMON des entretiens réguliers et un accompagnement personnalisé afin de repérer rapidement leurs difficultés.
2. Clarifier les perspectives d’évolution, reconnaître les compétences et confier progressivement davantage de responsabilités aux consultants.
3. Développer la formation sur mesure, le digital learning et les formations externes pour accompagner les évolutions des métiers.
4. Créer des projets transversaux et des communautés de pratique afin de favoriser les échanges et la construction d’une culture commune.

Ces mesures répondent aux leviers de fidélisation relevés dans les ressources : responsabilisation, formation de qualité, culture collaborative et sentiment d’appartenance.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Renforcer l’accompagnement, les perspectives de carrière, la formation et les projets transversaux pour intégrer et fidéliser les consultants.

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 imprimé. Le cas WAVESTONE étudie le rapprochement de SOLUCOM et de KURT SALMON EUROPE. Les sept questions évaluent l'analyse stratégique, l'adhocratie et ses facteurs de contingence, puis le diagnostic RH, la fidélisation des salariés et la justification de solutions, notamment par la RSE.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Un domaine d'activité stratégique regroupe des activités présentant des facteurs clés de succès et des besoins stratégiques propres.
- L'adhocratie s'appuie sur des équipes pluridisciplinaires, autonomes et flexibles pour répondre à un environnement changeant.
- Les facteurs de contingence, comme l'environnement et la taille, influencent les choix de structure et de coordination.
- Une culture d'entreprise partagée peut renforcer la motivation, la cohésion, le recrutement et la fidélisation des salariés.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer les activités de conseil IT de SOLUCOM de celles de conseil en management de KURT SALMON EUROPE.
- Justifier les qualifications par des faits précis du cas et relier les concepts théoriques au contexte.
- Relier le rapprochement, la déstabilisation des équipes et la concurrence au turnover élevé.
- Pour chaque solution RH ou RSE, expliquer comment elle répond aux causes et peut agir sur la fidélisation.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment distinguer les domaines d'activité stratégique des deux entreprises avant le rachat ?

Repérez les activités et savoir-faire décrits dans le cas : SOLUCOM intervient dans le conseil informatique et les technologies de l'information, tandis que KURT SALMON EUROPE est spécialisée dans le conseil en management et la transformation des entreprises.

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

Appuyez-vous sur les équipes formées selon les besoins des projets clients, le partage horizontal des connaissances, l'autonomie des experts et la flexibilité. Reliez ces indices aux caractéristiques de l'adhocratie présentées par Mintzberg et au contexte changeant.

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 dans le sujet. Répartissez les trois heures entre les deux parties et les sept questions, en gardant du temps pour mobiliser les ressources et relire vos réponses.

Q : Que faut-il montrer pour justifier des solutions au problème RH ?

Chaque proposition doit répondre aux causes du problème identifié et expliquer ses effets attendus sur l'engagement, l'attractivité ou la fidélisation. Vous pouvez vous appuyer sur les pratiques du cas et les ressources, sans vous limiter à nommer une action.

Sujet officiel associé (PDF) : https://bts-com.fr/assets/annales/bts-communication/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2018/BTS Communication - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2018 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Communication : 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.