

Cas WAVESTONE

Proposition de corrigé

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir de la proposition initiale des auteurs et des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l'exhaustivité mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidates et candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correctrices et correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidates et candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence. Quant aux références conceptuelles et théoriques, il convient d'évaluer la capacité de chaque candidate ou candidat à convoquer celles qui sont pertinentes, à les intégrer dans un raisonnement (pour construire une méthodologie d'analyse ou pour argumenter une position), sans que les correctrices et correcteurs aient à attendre une liste exhaustive.

Les correctrices et correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidates et candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidates et candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion.

En tout dernier lieu, c'est aux correctrices et correcteurs que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité.

Première partie : Analyse du contexte**1) Identifier le domaine d'activité stratégique de chacune des entreprises SOLUCOM et KURT SALMON EUROPE avant le rachat.**

Un domaine d'activité stratégique (**DAS**) est un ensemble de biens ou de services qui partage les mêmes ressources, affronte les mêmes concurrents et peut faire l'objet d'une stratégie spécifique. Les DAS sont les divisions des activités de l'entreprise en segments homogènes.

Chez WAVESTONE on distingue deux domaines d'activité stratégique :

- Conseil en management,
- Conseil en digital et Innovation technologique.

2) Qualifier et justifier la décision prise par la direction de SOLUCOM de racheter KURT SALMON EUROPE.

On distingue trois types de décisions dans l'entreprise.

- Les décisions stratégiques sont des décisions prises par la direction générale, qui engagent l'entreprise à long terme. Elles sont rares, coûteuses et difficilement réversibles.
- Les décisions tactiques concernent la gestion des ressources de l'entreprise. Elles permettent d'atteindre les objectifs. Elles sont de moyen terme, réversibles mais les actions correctives sont difficiles à mettre en œuvre.
- Les décisions opérationnelles permettent le bon fonctionnement de l'entreprise au jour le jour. Simples et répétitives, elles n'ont d'effet que sur une courte période et peuvent être prises à tout niveau hiérarchique. Elles sont facilement réversibles.

La décision d'achat de KURT SALMON EUROPE est une décision **stratégique** car elle engage l'entreprise sur du long terme. Cette décision a été prise par la direction générale et elle sera difficilement réversible ou alors cela sera très coûteux.

SOLUCOM était spécialisée dans le conseil en informatique. Les demandes des entreprises nécessitent d'accompagner la révolution digitale et de développer les compétences dans le conseil en management. Pour ce faire, l'entreprise aurait pu décider de recruter et/ou former les collaborateurs ce qui aurait été long et incertain. De ce fait, elle a choisi la croissance externe parce qu'elle pourra rapidement disposer des compétences nécessaires.

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

L'adhocratie est une structure qui présente plusieurs caractéristiques :

- Elle est mise en œuvre dans un **environnement changeant, instable et complexe**. WAVESTONE évolue dans un environnement instable et complexe avec une forte concurrence, une évolution permanente des technologies touchant le digital.
- Cette structure est très présente dans des **organisations innovantes**. Le modèle managérial cherche à favoriser l'innovation indispensable à leur démarche de conseil auprès de leurs clients. La mutualisation des expériences et le partage des connaissances facilitent l'innovation.
- Elle est basée sur une **organisation flexible et multidisciplinaire**. Chez WAVESTONE, les équipes sont composées en fonction des besoins des clients. Le nouveau concept d'aménagement de l'espace de travail (concept AIR) permet plus de proximité entre les équipes et les niveaux hiérarchiques. Les espaces ouverts favorisent les échanges entre salariés quels que soient leurs rôles au sein de l'entreprise.
- **L'autonomie** est forte et est justifiée par la qualification élevée des membres de l'entreprise comme chez WAVESTONE où la plupart des salariés sont des experts dans leur domaine avec un niveau d'étude élevé et une expérience solide.
- **L'échange horizontal d'information** (confrontation des points de vue, groupes de projets...).

WAVESTONE est donc bien une entreprise que l'on peut qualifier d'adhocratie au sens de Mintzberg.

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

Les facteurs de contingence évoluent et sont autant de contraintes auxquelles l'entreprise doit répondre. Ils constituent aussi des opportunités pour l'entreprise WAVESTONE.

- **L'environnement** changeant et concurrentiel rend impératif une structure flexible (Lawrence et Lorsch).
- Suite à la fusion et aux recrutements, la **taille** de cette entreprise a considérablement augmenté contraignant les dirigeants à favoriser des groupes pluridisciplinaires et à stimuler les échanges d'informations.

- Le **secteur d'activité** (le conseil en management et en innovation technologique) nécessite également la constitution de groupes pluridisciplinaires, la qualification importante des salariés et la mise à jour de leurs compétences. Ce secteur oblige WAVESTONE à avoir une structure avec peu de niveaux hiérarchiques et très flexible.
- La **dimension technologique** (Joan Woodward) est cruciale pour le domaine de la transformation digitale.
- L'**âge** : WAVESTONE est une entreprise jeune (créée en juillet 2016), peu hiérarchique et qui favorise l'innovation.

Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

- 5) Identifier le problème de management lié à la Gestion des Ressources Humaines. Expliquer les causes de ce problème.**

Dans le secteur du conseil, où les ressources humaines sont un facteur clé de succès, WAVESTONE fait face à un **turnover élevé** (un salarié sur trois) en particulier chez les collaborateurs issus de KURT SALMON EUROPE C'est là un risque majeur pour l'entreprise quant à sa stratégie de développement et ses objectifs ambitieux (n°1 des cabinets de conseil indépendants).

Les causes principales de ce turnover sont :

- Le rapprochement des deux entités (SOLUCOM et KURT SALMON EUROPE) au sein d'une seule et même structure sous la nouvelle appellation WAVESTONE dans laquelle deux cultures distinctes doivent cohabiter a eu pour conséquence de déstabiliser les équipes et à entraîner ces départs volontaires.
- La caractéristique intrinsèque de ce secteur d'activité est de l'ordre de 20 %.
- Les concurrents cherchent à recruter et débauchent donc des collaborateurs de WAVESTONE.

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

En matière de RSE nous pouvons noter les dispositifs suivants chez WAVESTONE :

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2018
Corrigé Management des Entreprises	18-MANAGE-ME1C	Page 4 sur 5

- Engagement **social** : employeur responsable et engagé (Great place to Work) télétravail, salle de sport, Charte de parentalité... ;
- Engagement **sociétal** : création d'une fondation, soutien de l'engagement des salariés dans des actions de solidarité auprès d'association ; soutien à l'association Orphelins du monde, ... ;
- Engagement **environnemental** : limiter son empreinte écologique, améliorer la gestion des déchets...

L'argument principal de la réponse est que l'engagement social de WAVESTONE lui permet d'être une entreprise plus performante dans le management des ressources humaines. Ceci facilitera son développement, en attirant les meilleurs talents et en les fidélisant. Les ressources humaines sont en effet un facteur clé de succès, particulièrement dans leur secteur d'activité.

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

Renforcer la motivation des collaborateurs par

- la modification de la culture d'entreprise pour tenir compte de la fusion ;
- une politique salariale (hausse des salaires, rémunération avec part variable, actionnariat salarié...) rendue possible grâce à une marge opérationnelle en hausse ;
- une gestion de carrière avec utilisation de la GPEC ;
- un meilleur management des connaissances (tutorat possible des jeunes recrues par des salariés expérimentés) ;
- l'amélioration de la satisfaction le besoin de reconnaissance (Maslow, Herzberg) ;
- la favorisation de l'intrapreneuriat ;
- l'amélioration de l'intégration des jeunes recrues.

Accepter toute proposition pertinente et justifiée.