

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

ASSISTANT DE GESTION PME-PMI RCE

ASSISTANT DE MANAGER

COMMERCE INTERNATIONAL RCE

COMMUNICATION

COMPTABILITÉ ET GESTION

MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES

NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT

TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES

ÉCONOMIE-DROIT

SESSION 2018

Durée : 4 heures

Aucun matériel autorisé.

**La partie économique est numérotée de la page 2/11 à 5/11
Elle est prévue pour être traitée en deux heures**

**La partie juridique est numérotée de la page 6/11 à la page 11/11
Elle est prévue pour être traitée en deux heures**

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR - TERTIAIRES		Session 2018
Économie-Droit	18-ECODROI-M	Page 1 sur 11

PARTIE ÉCONOMIQUE

Les échanges bilatéraux France-Japon

L'entreprise « Les délices de Yann » propose des conserves originales à base de poisson (rillettes de maquereaux, sardines à tartiner pour l'apéritif...etc.). Créée à Brest en 2005, cette PME de 10 salariés est réputée pour la qualité de ses produits : les matières premières (poissons, légumes, produits laitiers) sont produites localement et soumises à un contrôle qualité exigeant.

Yann LEGUELLEC souhaite développer son activité en exportant vers le Japon. Ce projet d'exportation nécessite une étude préalable, notamment sur les implications du JEFTA¹, accord de libre-échange signé entre le Japon et l'Union Européenne.

Assistant(e) au sein du service commercial de l'entreprise « Les délices de Yann », vous êtes chargé(e) par Monsieur LEGUELLEC de préparer une note dans laquelle vous vous intéresserez notamment au commerce mondial et sa gouvernance.

À l'aide de vos **connaissances** et du dossier ci-joint, **en veillant à définir les concepts soulignés**, et à exploiter de façon méthodique les documents mis à votre disposition, vous devez concevoir une note argumentée et structurée. Celle-ci répondra aux consignes ci-dessous :

1) Analyser l'évolution du solde commercial résultant des échanges entre la France et le Japon entre 2007 et 2016, puis caractériser la situation, en 2016, du secteur de l'agro-alimentaire, au regard des échanges extérieurs.

2) Rappeler l'objectif et les principes de fonctionnement de l'OMC. Puis montrer en quoi les modalités du JEFTA constituent une exception à ces principes.

3) Expliquer les effets de l'appréciation du taux de change de l'Euro par rapport au Yen pour les entreprises européennes qui exportent vers le Japon.

Documents :

Document 1 : Échanges commerciaux de la France avec le Japon. (Source : Ambassade de France au Japon, 2017)

Document 2 : L'exemple du JEFTA : accord bilatéral entre le Japon et l'Union Européenne (Source : CCI France Japon, 2017)

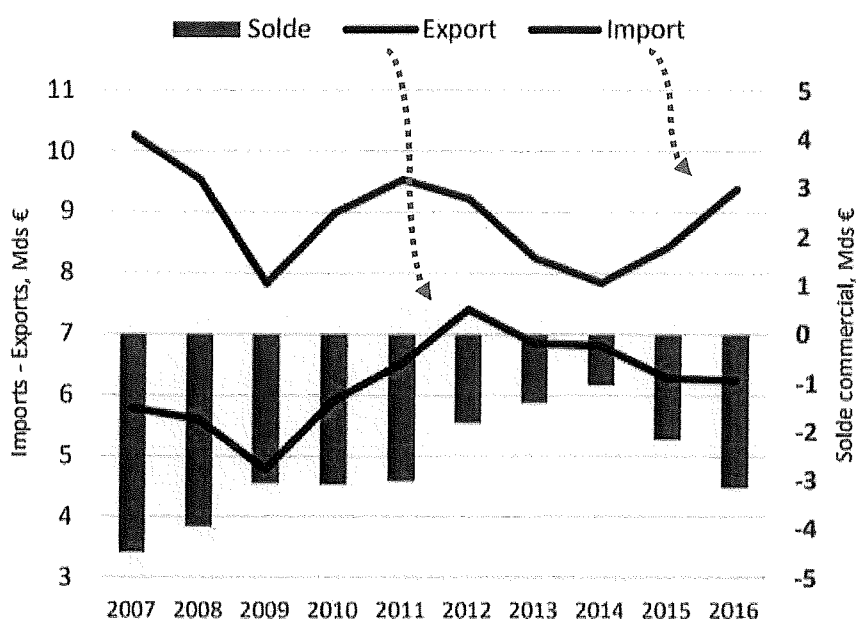
Document 3 : A quoi sert l'OMC ? (Source : La Tribune, 2013)

Document 4 : Les effets de l'appréciation du taux de change (Source : INSEE)

¹ JEFTA (*Japan European Union Free Trade Agreement*) accord de libre-échange entre le Japon et l'Union Européenne

Dossier documentaire

Document 1 : Échanges commerciaux de la France avec le Japon (en milliards d'euros)



Note de lecture du graphique : Mds € = milliards d'Euros

Exportations françaises vers le Japon en 2016			Importations françaises depuis le Japon en 2016		
	Valeur (milliers d'euros)	Part (%)		Valeur (milliers d'euros)	Part (%)
Produits agricoles non transformés	32 162	0,51	Produits agricoles non transformés	7 898	0,08
Produits pétroliers	173 486	2,78	Produits pétroliers	9 757	0,11
Industrie agro-alimentaire (dont conserves de poissons)	1 117 818	17,89	Industrie agro-alimentaire (dont conserves de poissons)	66 275	0,71
Electronique, informatique	980 870	15,70	Electronique, informatique	3 772 668	40,19
Autres produits industriels	3 011 352	48,19	Autres produits industriels	2 957 873	31,51
Transports	887 577	14,20	Transports	2 530 694	26,96
Divers	45 560	0,73	Divers	41 211	0,44
Total	6 248 825	100	Total	9 386 646	100

Source : Ambassade de France au Japon, Février 2017

Document 2 : L'exemple du JEFTA : accord bilatéral entre le Japon et l'Union européenne (UE)

L'accord bilatéral le plus important à venir dans la liste de l'Union européenne reste encore très largement méconnu du grand public. Il s'agit de l'accord de commerce et d'investissement entre l'Union européenne et le Japon, dit JEFTA. [...]

Sa portée est très large puisqu'il couvre [...] presque tous les secteurs d'activités. Selon une source européenne, le texte final couvrira « 99 % des échanges » entre les deux puissances [...].

Ce traité est également important par le poids des acteurs en jeu : le Japon et l'Union représentant ensemble près de 28 % du produit intérieur brut (PIB) mondial. Le JEFTA pèsera lourd : l'Union européenne est le troisième partenaire commercial du Japon, tandis que le Japon -127 millions d'habitants- arrive en sixième position pour le Vieux Continent².

C'est un nouveau marché en pleine expansion qui s'ouvre aux producteurs européens. L'agroalimentaire bénéficiera ainsi de droits de douane nuls pour la quasi-totalité de ses produits, soit 85 % [...]. Ce secteur, qui était l'une des priorités des Européens, pressés de trouver des débouchés à leurs agriculteurs sur un marché japonais en pleine expansion, sort « grand vainqueur » des négociations, avec « zéro droit de douane pour presque tous les produits alimentaires », indique-t-on à Bruxelles. Les négociations ont été particulièrement complexes sur les produits laitiers, secteur sensible pour Tokyo, notamment pour faire baisser les taxes très élevées imposées sur les fromages européens.

Les Japonais s'engagent à reconnaître l'appellation géographique de plus de 200 produits européens, qui seront protégés « à un niveau assez comparable à celui de l'UE ».

Cependant, les riziculteurs sud-européens ne pourront pas compter sur la présence du riz dans cet accord, exclu de toute clause. Au-delà de cette exception sectorielle qui réduit la portée de l'accord, ce dernier comporte d'autres limites. Les autorités sanitaires japonaises demandent des analyses lourdes pour les produits alimentaires européens qui arrivent au Japon. [Les autorités japonaises invoquent des enjeux de sécurité alimentaire, leurs exigences se traduisent par des coûts importants, une perte de temps, et de normes de plus en plus contraignantes à respecter pour les entreprises].

Source : Les auteurs d'après

CCI [Chambre de commerce et d'industrie] France-Japon,
MOCI [le Moniteur du Commerce International] et Alternatives Économiques 2017

Document 3 : À quoi sert l'OMC ?

À quoi sert l'OMC ? La question paraît légitime au moment où l'Union européenne envisage un accord bilatéral avec les États-Unis, mais aussi avec le Japon ou encore le Maroc, pour n'en citer que quelques-uns.

Le bilatéral semble donc prendre le pas sur le multilatéral. "L'OMC se trouve affaiblie", reconnaît d'emblée Guillaume Klossa, fondateur du think tank [...] EuropaNova. Preuve en est le fait que l'organisation internationale ne parvienne pas à endiguer la multiplication des accords bilatéraux de libre-échange, contradictoires avec son principe même. "En

² Vieux Continent : expression utilisée pour désigner l'Union Européenne

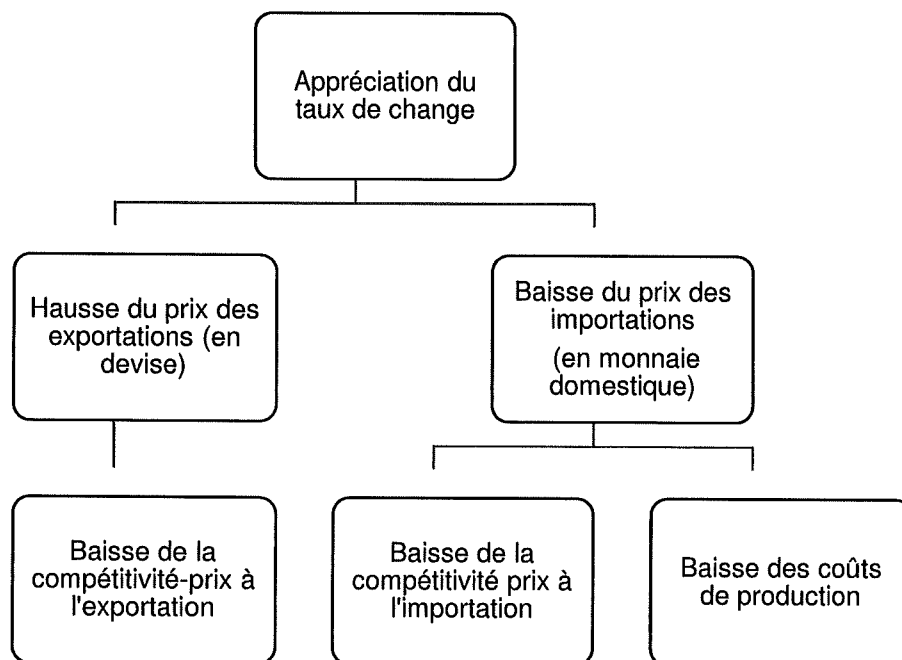
effet, l'OMC a été créée pour baisser le nombre des accords bilatéraux de ce type", rappelle l'expert. Selon la "clause de la nation la plus favorisée", tous les pays membres doivent se voir offrir les mêmes conditions commerciales, sauf exceptions qui doivent être justifiées mais aussi limitées. Prônant en principe la libéralisation des échanges, l'organisation appréhende les exportations comme moteur de croissance et de plein emploi.

Or il se crée en moyenne deux accords bilatéraux d'investissement chaque semaine selon un rapport [...] qui précise que 30 % du commerce mondial est régi à hauteur de 30 % par près de 250 accords bilatéraux et régionaux de commerce. [...] Cette préférence pour les relations bilatérales au détriment du multilatéralisme serait d'ailleurs loin de s'essouffler à en croire Jean-Marc Siroën, professeur d'économie à l'Université Paris-Dauphine.

L'origine de cette prolifération d'accords bilatéraux serait à chercher du côté de l'échec du "round de Doha " pour le développement. "L'aboutissement du cycle était prévu pour 2005. Or, en 2017, rien n'est fait", constate Guillaume Klossa. "Les pays en tirent les conséquences", ajoute-t-il. Selon lui, la confiance à l'égard de l'OMC est de fait devenue très limitée. "L'organisation n'est pas crédible aujourd'hui [...] et ne constitue qu'un empilement d'accords ", déplore l'expert. [...]

Source : Les auteurs, d'après La Tribune, 2013

Document 4 : Les effets de l'appréciation du taux de change



Source : INSEE

PARTIE JURIDIQUE

L'entreprise 2M GEEK est une entreprise située à Bordeaux et spécialisée dans les formations au numérique pour les TPE, PME et les collectivités locales. Cette SAS fondée en 2016 est dirigée par Maud Martin et compte 14 salariés.

2M GEEK propose du « coaching numérique » aux organisations afin qu'elles puissent développer leur communication digitale (création de site internet, réseaux sociaux), et installer des outils de gestion d'entreprise (progiciels de gestion intégrés...).

Sa dirigeante Maud Martin s'est fixée comme objectif de former plus de 150 entreprises au numérique durant l'année 2018. Elle projette de travailler en partenariat avec des communes rurales désireuses de développer leur politique numérique à destination des entreprises locales. 2M GEEK va donc proposer à ces entreprises des formations permettant de comprendre le référencement d'un site internet ou simplement le mécanisme du moteur de recherche.

En plein essor, la jeune entreprise a donc besoin de recruter des animateurs numériques.

À partir des annexes et de vos connaissances, vous conseillez Mme Maud Martin sur trois dossiers juridiques.

Annexes

Annexe 1 : Extrait de l'annonce de recrutement de l'entreprise 2M GEEK.

Annexe 2 : Extrait de l'arrêt de la Cour de cassation, Chambre sociale, 12 avril 2012.

Annexe 3 : Article L1132-1 du Code du travail.

Annexe 4 : Extrait du contrat de prestation de services entre la commune du Petit-Macé et l'entreprise 2M GEEK.

Annexe 5 : Extrait de l'arrêt Nikon, Cour de cassation, Chambre sociale, 2 octobre 2001

Annexe 6 : La surveillance des salariés : quelle marge de manœuvre pour l'employeur ?
(Les auteurs d'après la ressource wk-rh.fr)

DOSSIER 1 : Analyse d'une situation juridique
Droit du recrutement

Maud MARTIN souhaite embaucher du personnel pour animer ces formations au numérique auprès des entreprises et collectivités locales.

Après avoir défini ses besoins, Maud MARTIN a rédigé une annonce d'emploi pour recruter un animateur numérique sur la région Sud-Ouest.

Toutefois, la dirigeante se pose des questions sur la validité du contenu de son annonce d'emploi et sur les règles encadrant le recrutement.

1. Apprécier la légalité de l'annonce conçue par Maud MARTIN.

DOSSIER 2 : Analyse d'une situation juridique
Les relations contractuelles avec la personne publique

L'accès au numérique est aujourd'hui une opportunité pour les collectivités territoriales afin de simplifier certains services au public et gagner en efficience.

Le Petit-Macé, commune de 1 200 habitants proche de Bordeaux, souhaite obtenir le label Territoires Villages Villes Internet. Ce label distingue les communes qui ont mené une action originale (mise en place de réseaux sociaux, de services en lignes...) pour développer le numérique sur leur territoire auprès des habitants de leur commune.

Dans ce cadre, le Maire de Petit-Macé souhaite proposer et financer aux entreprises de sa ville, une formation de « coaching » au numérique. Un partenariat entre l'entreprise 2M GEEK et la commune de Petit-Macé a été signé visant à assurer les 12 et 13 septembre 2018 des ateliers de formation gratuits auprès des entreprises locales.

Ayant toujours traité avec des entreprises privées, Maud Martin vous demande de l'aider afin de mieux comprendre la nature du type de contrat conclu avec la commune de Petit-Macé.

2. Qualifier la situation contractuelle entre l'entreprise 2M GEEK et la commune de Petit-Macé.

DOSSIER 3 : Rédaction d'une note
L'immatériel et la protection de la personne

Depuis une semaine, Maud MARTIN a observé que le nouvel animateur numérique qu'elle vient de recruter tarde à répondre aux demandes de formation des entreprises.

Il semblerait que le salarié se connecte régulièrement sur des plateformes de jeux en ligne et utilise sa messagerie professionnelle pour échanger avec d'autres joueurs, pendant son temps de travail.

La dirigeante envisage de mettre en place un système de surveillance sur les postes informatiques des salariés. Celui-ci permettra de suivre et d'enregistrer les sites fréquentés et le contenu des mails envoyés par les salariés de l'entreprise.

Elle s'interroge sur les modalités d'installation de ce système de surveillance.

- 3. Dans une note structurée et argumentée, indiquer à Madame MARTIN l'étendue de son pouvoir de contrôle et de surveillance sur les salariés, et exposer les conditions de mise en place d'un système de surveillance de l'utilisation des outils informatiques.**

Annexe 1 : Extrait de l'annonce de recrutement de l'entreprise 2M GEEK

Recherche pour la région Sud-Ouest : un animateur numérique en CDI

2M GEEK, entreprise du numérique, recherche dans le cadre du développement de ses activités, un animateur numérique, expert en informatique et spécialiste de la communication digitale.

Missions :

- Animer des ateliers de formation aux réseaux sociaux et des ateliers d'aide au référencement des sites web des partenaires

Profil :

- Connaissance du web et des réseaux sociaux.
- Homme, jeune et dynamique âgé de 25 à 35 ans.
- De nationalité française et sans enfant.
- Capable de dialoguer et de travailler en équipe avec des interlocuteurs très variés : entreprises, collectivités locales.

Source : les auteurs

Annexe 2 : Extrait de l'arrêt de la Cour de cassation, Chambre sociale, 12 avril 2012

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que M. X... a été engagé par la société SNA [...], qu'il a été avisé par son employeur, le 24 janvier 2007, du transfert de son contrat de travail à la société TFN Propreté, [laquelle] a repris l'ensemble des salariés, à l'exception de huit dont M. X... (le salarié), qui a été licencié le 15 juin 2007 [...]

Attendu que le salarié reproche à l'arrêt d'avoir écarté l'existence de discrimination ou d'inégalité de traitement dans le refus de la poursuite de son contrat de travail par la société TFN Propreté, alors que :

[...] M. X... soutenait et justifiait qu'il n'avait pas été repris par la société TFN [...], quand les contrats de travail des cinquante autres salariés de la société SNA avaient été poursuivis, ce dont il résultait qu'il justifiait d'éléments de faits laissant supposer l'existence d'une discrimination en raison de son âge ;

[...] Mais attendu qu'ayant constaté que des salariés de plus de cinquante ans avaient été repris par la société TFN propreté Ile-de-France, aucune relation n'était mise en évidence par l'intéressé entre son âge et l'absence de reprise de son contrat de travail, la cour d'appel a pu en déduire l'absence d'éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination fondée sur l'âge du salarié ; PAR CES MOTIFS : CASSE ET ANNULE.

Source : Legifrance.fr

Annexe 3 : Article L1132-1 du Code du travail

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte [...] en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse [...] ».

Annexe 4 : Extrait du contrat de prestation de services entre la commune du Petit-Macé et l'entreprise 2M GEEK

CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICES

**Entre la commune du Petit-Macé, représenté par son Maire,
Ci-après dénommée la Collectivité du Petit-Macé d'une part,**

**Et la société 2M GEEK, sise 1 cours du Roi René, 33000 Bordeaux
Ci-après dénommée le Prestataire, d'autre part,**

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1: Définition de la mission

La mission consiste à concevoir et réaliser des formations portant sur l'utilisation des outils numériques : site web, réseaux sociaux, outils de référencement, auprès d'un public d'entreprises et de chefs d'entreprises, afin de développer la présence des entreprises locales sur le web et de les aider à la création d'activité de e-commerce.

Article 3 : Prix

Les prestations définies à l'article 1 ci-dessus seront facturées par le Prestataire, à la Collectivité, 4.000 euros hors taxe par journée de formation, pour un montant minimum de 2 journées de formation par an.

Article 5 : Durée du marché

Le présent contrat est conclu pour une durée de trois ans à compter de sa date d'effet fixée contractuellement au 12 septembre 2018.

Article 8 : Fin de la convention

Le présent contrat peut être résilié à tout moment au gré de la Collectivité, sans préavis, pour des motifs d'intérêt général.

Source : les auteurs

Annexe 5 : Extrait de l'arrêt Nikon, Cour de cassation, Chambre sociale, 2 octobre 2001

La Cour de cassation a, dans l'arrêt Nikon du 2 octobre 2001, jugé que « le salarié a droit, même au temps et au lieu de travail, au respect de l'intimité de sa vie privée ; que celle-ci implique en particulier le secret des correspondances ; que l'employeur ne peut dès lors sans violation de cette liberté fondamentale prendre connaissance des messages personnels émis par le salarié et reçus par lui grâce à un outil informatique mis à sa disposition pour son travail et ceci même au cas où l'employeur aurait interdit une utilisation non professionnelle de l'ordinateur ».

Source : Légifrance.fr

Annexe 6 : La surveillance des salariés : quelle marge de manœuvre pour l'employeur ?

La mise en place d'un dispositif de surveillance dans une entreprise est strictement encadrée.

[...] La mesure de surveillance étant une restriction de liberté, l'employeur doit justifier les raisons pour lesquelles il met en place un procédé de surveillance, par rapport à la tâche que le salarié accomplit, et sa proportionnalité au but recherché. Il s'agira le plus souvent de raisons liées à des objectifs de sécurité dans l'entreprise, à une protection contre le vol par exemple.

À défaut, l'employeur ne sera pas en mesure d'utiliser les renseignements recueillis à l'encontre du salarié, et il encourt des sanctions pénales au titre de l'atteinte portée à la vie privée du salarié. Si l'employeur a prononcé une sanction motivée par des griefs découverts par le biais d'un dispositif clandestin de surveillance, celle-ci pourra être jugée illicite.

La mise en place d'un procédé de surveillance permettant un contrôle de l'activité des salariés suppose [leur] information et la consultation préalable du comité d'entreprise.

Source : Les auteurs d'après wk-rh.fr

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR - TERTIAIRES		Session 2018
Économie-Droit	18-ECODROI-M	Page 11 sur 11

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN
ASSISTANT DE MANAGER
COMMERCE INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN EUROPÉEN
COMMUNICATION
COMPTABILITÉ ET GESTION
MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES
NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT
TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES**

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2018

Durée : 3 heures

Aucun matériel n'est autorisé.

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 8 pages, numérotées de 1/8 à 8/8.**

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE	Session 2018
Management des entreprises	18-MANAGE-ME1 Page 1 sur 8

Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'elles sont pertinentes et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas WAVESTONE et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

Première partie : analyse du contexte

- 1) Identifier le domaine d'activité stratégique de chacune des entreprises SOLUCOM et KURT SALMON EUROPE avant le rachat.
- 2) Qualifier et justifier la décision prise par la direction de SOLUCOM de racheter KURT SALMON EUROPE.
- 3) Expliquer pourquoi la structure mise en place par WAVESTONE peut être qualifiée d'adhocratie au sens de Henry Mintzberg.
- 4) Analyser les facteurs de contingence permettant de justifier ce choix structurel.

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.
- 6) Indiquer en quoi la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) envisagée peut permettre de résoudre ce problème.
- 7) Proposer et justifier d'autres solutions à ce problème de management.

Le dossier comprend le cas WAVESTONE et les ressources documentaires suivantes :

Ressource 1 : les perspectives d'évolution du secteur du Conseil

Ressource 2 : la configuration adhocratique de Henry Mintzberg

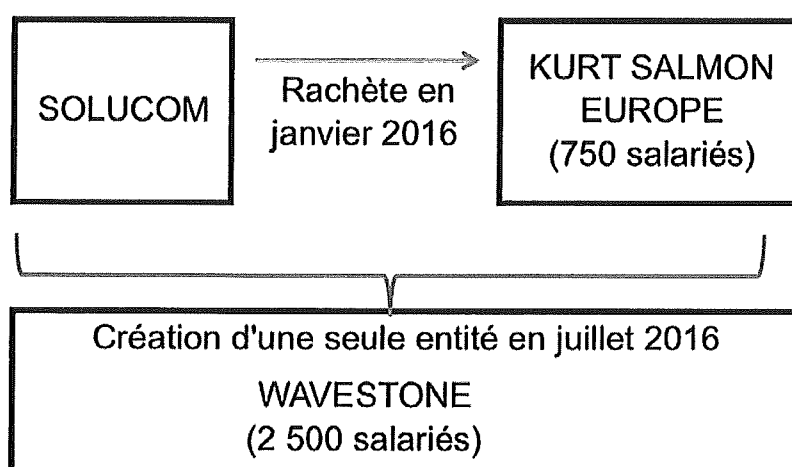
Ressource 3 : la culture d'entreprise : facteur de compétitivité ?

CAS WAVESTONE

La présentation de l'entreprise

WAVESTONE, cabinet de conseil aux entreprises, a réalisé un chiffre d'affaires de 326 millions d'euros en 2016. Le siège social est situé à la Défense, quartier d'affaires majeur basé en Région parisienne.

Fruit du rapprochement en janvier 2016 entre le cabinet de conseil SOLUCOM et les activités européennes du cabinet KURT SALMON EUROPE, la société WAVESTONE a été officiellement créée en juillet 2016.



Cette acquisition s'est traduite par la création d'une nouvelle entité afin de favoriser l'intégration des nouvelles équipes et développer les synergies attendues. Le nouveau nom WAVESTONE suggère une expertise solide portée par la vague de la digitalisation de l'économie.

Revendiquant la place de premier cabinet de conseil indépendant en France, WAVESTONE a aussi des bureaux en Belgique, Luxembourg, Suisse, Angleterre, Etats-Unis, Maroc, Dubaï et Hong-Kong.

SOLUCOM créée en 1990 par des anciens cadres de France Telecom (Pascal Imbert et Michel Dancoisne) s'est développée dans le conseil en informatique et technologie de l'information (IT). Elle n'a cessé de croître par de multiples rachats d'entreprises. En janvier 2016, SOLUCOM rachète KURT SALMON EUROPE. Il s'agit d'une opération tout à fait stratégique pour le cabinet. Spécialistes des transformations d'entreprises, les équipes de KURT SALMON font référence en Europe dans le conseil en management.

« Nous avons créé WAVESTONE avec un objectif : apporter à notre clientèle des réponses qui n'existent pas ailleurs sur le marché, en tirant parti du formidable potentiel que représente la combinaison de nos savoir-faire. De la stratégie à l'action, du cœur du métier de chacun de nos clients à la technologie, telle est l'ambition de WAVESTONE », a expliqué Pascal Imbert, co-fondateur et président du directoire de SOLUCOM dans un communiqué.

Une intégration en demi-teinte

Les résultats de l'exercice 2016/2017 sont globalement positifs avec une progression du chiffre d'affaires de 16 %, une marge opérationnelle à 11,40 %, contre 8,80 % un an plus tôt, et une hausse de 4 % du prix de vente. Plus de 600 nouvelles collaboratrices et collaborateurs (à la fois jeunes diplômés et consultants expérimentés) ont été recrutés.

Les résultats sont cependant à nuancer avec une différence notable entre les anciennes équipes de KURT SALMON et de SOLUCOM.

Le turnover qui est, dans le monde du conseil, de l'ordre de 20 % est particulièrement important dans les anciennes équipes de KURT SALMON. Un salarié sur trois a démissionné depuis la fusion. Pour Pascal Imbert, cette performance mitigée est liée au fait que ce rapprochement a quelque peu déstabilisé les équipes. Par ailleurs, avec la reprise du marché du conseil, des collaboratrices et des collaborateurs sont convoités par des cabinets concurrents.

Des objectifs de développement ambitieux

Actuellement, le développement économique de l'entreprise s'exprime à travers le plan stratégique « HORIZON 2021 ». Celui-ci veut faire de WAVESTONE la marque conseil n°1 en France en matière de transformation digitale, et positionner, d'ici à 2021, WAVESTONE dans le top 3 de sa catégorie en matière de RSE.

L'environnement de l'entreprise

L'entreprise a de grandes ambitions qui ne semblent pas faciles à atteindre. WAVESTONE évolue dans un environnement instable et complexe, où existent une forte concurrence et une évolution permanente des technologies numériques.

Face à ces facteurs d'influence de l'environnement, WAVESTONE cherche à développer un modèle managérial qui réponde aux exigences suivantes :

- La réactivité et l'adaptation : les équipes doivent comprendre leur environnement et disposer de marge de manœuvre ;
- L'innovation qui résulte de la confrontation des points de vue, de l'association des compétences et de l'ouverture d'esprit.

S'appuyant sur de solides fondations tant pour le conseil en informatique et technologie de l'information que pour le conseil en management, WAVESTONE souhaite se renforcer sur la dimension digitale. Le processus d'intégration du numérique – nommé couramment transformation digitale - implique une mutation des méthodes de travail, affecte les modes de réflexion ainsi que les pratiques. Certains analystes n'hésitent pas à qualifier la transformation digitale de révolution industrielle.

La démarche RSE chez WAVESTONE

Cette démarche s'articule autour de trois engagements.

- Être un employeur responsable et engagé : WAVESTONE a mis en œuvre un aménagement des espaces de travail, baptisé AIR, visant à offrir à tous un environnement plus agréable, convivial et innovant. De plus, l'entreprise met de nombreux services à la disposition de ses équipes comme un dispositif de télétravail flexible, une salle de sport privative...
- Promouvoir l'égalité des chances : une fondation d'entreprise a vu le jour afin de mieux piloter les actions de solidarité telles que le soutien au projet de l'association « Orphelins du monde ». De même, une journée de solidarité a été créée durant laquelle tous les collaboratrices et collaborateurs WAVESTONE sont invités à soutenir des associations menant des actions de solidarité.
- Limiter son empreinte environnementale : le cabinet s'y engage notamment en améliorant la gestion des déchets, en mettant en place une politique de recyclage et en sensibilisant aux éco-gestes et aux pratiques d'achats responsables. Un bilan carbone a ainsi été réalisé.

La Gestion des ressources humaines

La plupart des salariés sont des experts dans leur domaine avec un niveau d'étude élevé et une expérience solide.

La valeur ajoutée d'un cabinet de conseil réside dans sa capacité à analyser les problématiques de ses clients et de proposer les solutions qui conviennent à chacun. Il faut donc mobiliser de l'intelligence humaine associée à de l'information pertinente.

Ainsi, c'est celui qui saura attirer les meilleurs profils et les garder dans l'entreprise, qui prendra un avantage sur ses concurrents. WAVESTONE a bien compris depuis longtemps que les salariés sont un facteur clé de succès et cherche à assurer le bien-être dans la durée. Elle a signé une Charte Parentalité Entreprise symbolisant ses efforts afin de proposer aux salariés-parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales ; par exemple, un travail à temps partiel facilité sans impact négatif sur l'évolution professionnelle ou la consigne d'éviter les réunions trop matinales ou trop tardives.

Le nouvel aménagement des espaces de travail AIR vise à insuffler plus de souplesse, plus de confort, plus de créativité, plus d'échanges dans les façons de travailler. Cette démarche nécessite avant tout plus de proximité entre les équipes et entre les niveaux hiérarchiques. Pour inciter les équipes à se déplacer au sein des locaux, des pôles d'attraction uniques ont été créés à chaque étage, à l'image de l'« IT Bar », de la salle de créativité « Creaplace », etc. Les nouvelles technologies occupent une place de choix dans le projet (affichage dynamique, de bornes de réservation tactiles pour les salles de réunion, dispositifs de visioconférence, etc.). Le projet cherche à réinventer les codes de la vie au bureau et inspirer les tendances de demain.

De plus, Wavestone est bien placée dans le classement « GREAT PLACE TO WORK¹ » qui distingue les entreprises qui mettent l'humain au cœur de leur modèle.

Afin d'accompagner dans la durée la progression des collaboratrices et collaborateurs, l'entreprise a fait le choix de se doter de son propre institut de formation, la Solucom'university. Elle propose une vingtaine de formations « sur-mesure ». De nouveaux dispositifs de formation sont également expérimentés, comme la plateforme de digital learning permettant de se former « à la carte » grâce à des formats très courts (1 heure à 3 heures). De plus, une plateforme digitale intitulée « My Mooc » propose une pré-sélection de Mooc (formation en ligne ouverte à tous) sur des thèmes de formations variés. Enfin, pour répondre aux besoins non couverts par la Solucom'university, l'entreprise a également recours à la formation externe.

Une organisation fondée sur le partage des connaissances

Afin de mieux développer sa créativité et sa réactivité face à un environnement en perpétuelle évolution, de répondre aux besoins de ses clients, WAVESTONE a adopté un modèle d'organisation fondé sur une capitalisation des savoir-faire et sur les connaissances partagées au sein du cabinet. Les équipes du cabinet cherchent à apporter au client, le meilleur niveau de compétence et de savoir-faire du marché.

Pour cela, le cabinet est piloté par un Comité exécutif. Celui-ci intègre des représentants de chacune des équipes. Il est animé par la Direction générale.

Cette organisation permet d'aligner l'ensemble des équipes sur les mêmes objectifs dans le cadre d'un projet d'entreprise unique.

Pour rendre cette structure, plus agile, plus créative, plus ouverte, tous les responsables de projet ont accès à une banque de données reprenant tous les profils et peuvent ainsi trouver rapidement ceux dont l'expérience et la compétence pourront faire avancer un projet client. En effet, chaque demande des clients est unique et nécessite donc une équipe avec des compétences spécifiques. WAVESTONE intervient ainsi auprès d'un portefeuille de clients de premier plan composé notamment de grandes institutions et entreprises sur des sujets tels que les véhicules connectés, la pharmacie numérique, les assurances numériques...

Un moteur de recherche répertorie progressivement tous les documents produits qui sont accessibles à tout moment et à tout le monde. Chaque collaborateur aura ainsi accès à tout moment à l'ensemble de la connaissance collective. Enfin, chacun peut créer ou rejoindre des communautés d'intérêt permettant le partage direct des expériences liées aux problématiques des clients. L'aménagement de l'espace de travail selon le concept AIR, favorise ce mode de fonctionnement.

¹ Les meilleures entreprises où travailler.

Ressource 1 : les perspectives d'évolution du secteur du Conseil

Toutes les études démontrent que le numérique est le seul véritable relais de croissance pour le conseil. Ainsi, le moyen le plus sûr d'assurer la croissance est d'investir sur les activités IT (informatique et technologie de l'information). On distingue les groupes avec de fortes compétences technologiques qui renforcent leur département conseil à l'image d'IBM Global Business Solutions, des cabinets qui n'ont pas cette dimension IT et qui cherchent à développer une expertise en la matière via des partenariats, des rachats.

L'international est également devenu un facteur différenciant essentiel en matière de croissance. L'activité à l'international peut représenter aujourd'hui jusqu'à 15 à 25 % du chiffre d'affaires des cabinets. C'est, en général, cette activité à l'international qui explique le retour de la croissance.

Enfin, les cabinets avec un potentiel de développement sont ceux qui travaillent concrètement à la fidélisation des collaboratrices et des collaborateurs. De manière générale, le label Great Place to Work et autres démarches similaires sont autant d'indicateurs clés pour les candidats. Pour l'attirer et fidéliser, les cabinets doivent apporter des gages en matière de responsabilisation rapide des jeunes recrutés, de culture d'entreprise stimulante et collaborative, de formations variées et de haut niveau comme celles dispensées par la « IT Conseil Université » créée par le cabinet IT Conseil.

Source : les auteurs

Ressource 2 : la configuration adhocratique de Henry Mintzberg

La configuration adhocratique (ou innovatrice) se caractérise par la constitution de groupes pluridisciplinaires qui se créent selon les besoins de l'entreprise. L'environnement est changeant. La structure met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support. L'autonomie est forte, justifiée par la qualification élevée des membres. L'organisation se caractérise par de la flexibilité et peu de niveaux hiérarchiques. La base opérationnelle est inexistante, pas « d'exécutants ». Le contrôle est réduit. L'autocontrôle est préféré.

Source : les auteurs

Ressource 3 : la culture d'entreprise : facteur de compétitivité ?

Devenue un sujet d'intérêt et d'analyse, la culture d'entreprise apparaît comme un atout stratégique qui peut être exploité pour accroître les performances économiques. Pour Maurice Thévenet, professeur au CNAM et à l'Essec, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire ». Elle va au-delà des simples actions de mécénat, des chartes ou des week-ends d'intégration qui ont comme objectifs de stimuler les sentiments d'appartenance des salariés, d'accompagner un changement organisationnel. Ces dispositifs ont leur importance certes, mais ne suffisent pas à transformer la cohésion sociale en efficacité collective. Car c'est bien à ce niveau là que se situe le principal enjeu de la culture entreprise. Une culture forte est facteur de compétitivité pour plusieurs raisons. Premièrement, parce qu'en véhiculant des valeurs et des coutumes qui lui sont propres, l'entreprise développe le sentiment d'appartenance qui est un levier de motivation. L'identification aux valeurs de l'entreprise est aussi un outil de recrutement et de fidélisation qui diminue le turn-over. Deuxièmement, parce que la culture d'entreprise exerce une influence sur l'ensemble des collaborateurs qui marchent dans la même direction en vue d'atteindre un objectif.

Source : Les Échos, 27 septembre 2012