

FILIERE TERTIAIRE : RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATION

EPREUVE : **ETUDE DE CAS**

Durée de l'épreuve : 4 Heures

Coefficient de l'épreuve : 6

*Ce sujet comporte 6 pages de texte numérotées de 1/6 à 6/6*

*Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession des pages 1/6 à 6/6*

*N.B : L'usage d'une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou document, est autorisé.*

### CAS WAVESTONE

#### La présentation de l'entreprise

*Milieu financier*  
WAVESTONE, cabinet conseils aux entreprises, a réalisé un chiffre d'affaires de 211 900 000 FCFA en 2016. Le siège social est situé au Plateau, quartier d'affaires majeur basé dans la capitale Abidjanaise. Fruit du rapprochement en janvier 2016 entre le cabinet conseils SOLUCOM et les activités européennes du cabinet KURT SALMON EUROPE, la société WAVESTONE a été officiellement créée en juillet 2016.

*Distribution*  
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 Côte d'Ivoire, WAVESTONE a aussi des bureaux en Guinée Equatoriale, au Mali, Sénégal, Angola, au Maroc et Dubaï.

SOLUCOM créée en 1990 par des anciens cadres de France Telecom (Pascal Imbert et Michel Dano) 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 AFRIQUE. 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 Afrique 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.

*Hilary financer*

### **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 nouveaux 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 turn-over 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**

*Objectif*

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 Côte d'Ivoire en matière de transformation digitale, et positionner, d'ici à fin 2021, WAVESTONE dans le top 3 de sa catégorie en matière de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

### **L'environnement de l'entreprise**

*Alors que mondial*

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 process 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 WORK » (Les meilleures entreprises où travailler) 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.

## **ANNEXE 1 : LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION 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.

## **ANNEXE 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.

### **TRAVAIL A FAIRE :**

1. *Après avoir réalisé un diagnostic de la situation de WAVESTONE, proposez-lui une stratégie conforme à sa situation qui est de faire de WAVESTONE la marque conseil n°1 en Côte d'Ivoire en matière de transformation digitale, et de positionner, d'ici à fin 2021, WAVESTONE dans le top 3 de sa catégorie en matière de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).*

2. *Malgré toutes les dispositions prises par l'entreprise pour inciter et maintenir le personnel au travail, le taux de turn-over est élevé.*

2.1. *Qu'est ce qui selon vous serait à l'origine de ce phénomène ?*

22. *Proposez aux dirigeants de WAVESTONE des techniques qui permettraient de lutter contre ce phénomène.*

**N.B :** Pour réaliser sa campagne, WAVESTONE met à votre disposition 20% de son chiffre d'affaires comme budget de communication hors taxes ( $BgC^{HT}$ ) à répartir en toutes taxes comprises ( $BgC^{TTC}$ ) entre les actions à mettre en œuvre.

\*\*\*\*\*