2ème Bac Sciences Économiques

2024 / 2025

Examens nationaux avec corrigés

Économie et Organisation Administrative des Entreprises

الصفحة 1/6 |***| الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا الدورة الاستدراكية 2024 -الموضوع-	المملكة المغربية وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة المركز الوطني للتقويم والامتحانات
RS 54	

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé ;
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée ;
- La présentation de la copie doit être soignée : éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques ;
- **La page n° 6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N° 1 : Stratégie et Croissance	2 – 3	12 pts
▪ Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines	4 – 5	7.50 pts
Présentation de la copie		0.50 pt
Note totale		20 pts

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

TIMAR

Dénomination sociale	TIMAR
Forme juridique	Société Anonyme
Site web	www.timar.ma
Date de création	1980
Activité	Transport international, logistique et transit de marchandises
Filiales	TIMAR international, TIMAR Tanger méditerranée, CANET LEVAGE…
Capital social	30 110 000.00 DH

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Facteurs de réussite et engagements de TIMAR

TIMAR est un Groupe marocain qui figure parmi les leaders du secteur du transport et de la logistique. Présent en Europe, au Maghreb et en Afrique de l'Ouest, le Groupe apporte à ses clients, depuis 40 ans, des solutions innovantes, compétitives et adaptées aux besoins de leurs échanges internationaux. La diversification de ses activités et son développement international lui permettent d'adopter une « organisation Groupe » orientée clients. TIMAR bénéficie de dizaines d'agents routiers à travers l'Europe pour assurer le transport routier à ses clients. Son parc de véhicules ainsi que des accords d'affrètement (*) avec des transporteurs lui permettent de garantir un service optimum entre l'Europe et le Maroc. Par ailleurs, en complément de ses lignes traditionnelles de groupage(*) depuis et vers toute l'Europe et la Turquie, TIMAR innove avec des lignes de groupage vers l'Afrique. Les transporteurs munis de l'APTH (Attestation Professionnelle de Transport d'Hydrocarbures) permettent de transporter les matières dangereuses par route pour un meilleur contrôle des délais et plus de sécurité.

Ainsi, depuis plusieurs années TIMAR s'est engagée dans l'élaboration et la réalisation de programmes d'actions visant l'atténuation des risques d'impacts de ses activités sur les changements climatiques et la sécurité au travail à travers la formalisation d'une charte environnement conforme aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. De ce fait, TIMAR a mis en place un plan d'action orienté vers la gestion rationnelle de l'eau et de l'électricité au niveau des sièges et des agences. Elle a ainsi apporté sa contribution à la réduction de l'empreinte carbone à travers l'optimisation du transport de marchandises. En outre, les conditions de travail liées à l'hygiène et à la salubrité tiennent compte de l'état de propreté des lieux de travail et l'assurance des équipements et habillements adéquats contre les risques inhérents au poste de travail.

(*) Affrètement : *Accord par lequel une entreprise met à la disposition d'une autre un navire, un avion, ou un véhicule.*

(*) *Groupage* : *Opération de regroupement des marchandises de plusieurs clients dans un seul moyen de transport (camion, conteneur,...)*

Sources : www.timar.ma
www.ammc.ma (texte adapté)

Document 1.2 : Environnement et croissance de TIMAR

En 2023, TIMAR a signé un accord avec le Groupe français Clasquin spécialisé dans le Freight Forwarding (*) et la Logistique Overseas (*) concernant l'acquisition de 95,67% du capital et des droits de vote de TIMAR.SA suite à une offre publique d'achat. Soutenu par le groupe Clasquin, TIMAR continuera à saisir les opportunités de croissance dans les différents segments d'activité liés au transport international et à exploiter les outils de la technologie d'information.

En 2022, TIMAR a réalisé un accroissement sur ses principaux indicateurs financiers. Cette performance s'explique par le positionnement sur des secteurs porteurs tels que l'énergie, les équipements automobiles et l'agroalimentaire. Ce positionnement a permis de capter des flux supplémentaires auprès de grands comptes nationaux et étrangers. L'engagement de TIMAR concernant la maîtrise des charges d'exploitation générales a également permis d'accroître la rentabilité de manière conséquente et d'améliorer ainsi les principaux ratios financiers de l'entreprise. Ainsi, au premier trimestre 2023, l'activité de TIMAR connaît une légère croissance portée par les métiers de commissionnaire « route » et « overseas» et le positionnement sur un marché dynamique et porteur pour l'économie nationale. Ces performances ont été réalisé en dépit d'une forte concurrence et d'un environnement économique incertain impacté par une inflation élevée et des tensions persistantes sur les chaînes d'approvisionnement mondiales.

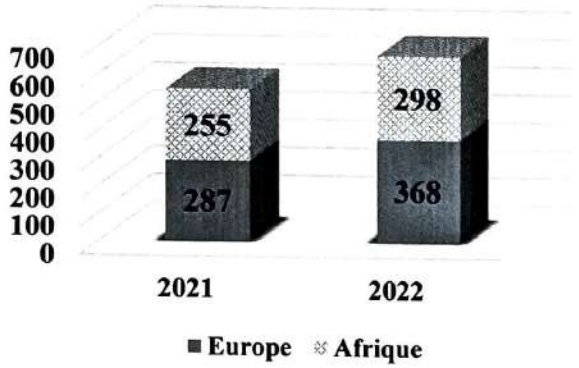
***(*) Freight Forwarding** : transit et expédition de fret.*

***(*) Overseas** : outre-mer ; étranger.*

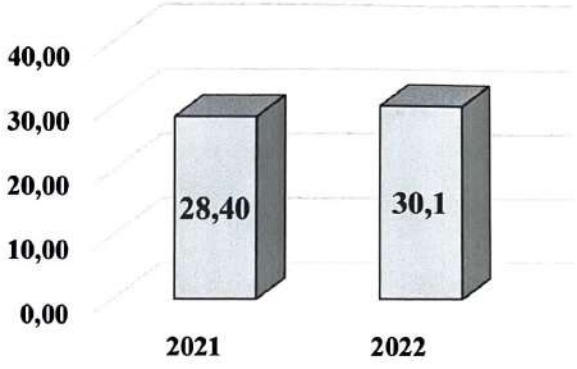
الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2024 – الموضوع
- مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات-
شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

Données financières de TIMAR

Evolution du chiffre d'affaires consolidé de TIMAR en millions dh par région entre 2021 et 2022



Evolution du résultat d'exploitation consolidé en millions de dh entre 2021 et 2022



Sources : Rapport financier 2022 et lematin.ma/express/2023

Travail à faire N°1 (12 pts)

N°	Questions	barème
1	Relever la mission de TIMAR	0.50 pt
2	a) Dégager pour TIMAR : - Deux actions de sa finalité sociétale ; - Deux actions de sa finalité sociale. b) Montrer l'impact de ces actions sur TIMAR.	0.50 pt 0.50 pt 01 pt
3	a) Relever trois forces de TIMAR ; b) Établir le diagnostic stratégique externe de TIMAR.	0.75 pt 01 pt
4	Compléter l'Annexe n°1.	02 pts
5	a) Expliquer l'expression soulignée ; b) Relever l'avantage tiré par TIMAR de son accord avec le Groupe Clasquin.	0.50 pt 0.75 pt
6	a) Calculer le taux d'évolution du résultat d'exploitation de TIMAR entre 2021 et 2022 ; b) Lire le résultat obtenu ; c) Interpréter l'évolution du chiffre d'affaires consolidé de TIMAR entre 2021 et 2022.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt
7	**Synthèse :** TIMAR opère dans un secteur de plus en plus concurrentiel et incertain, ce qui lui impose des efforts pour renforcer son positionnement. Rédiger une synthèse argumentée montrant dans quelle mesure les facteurs internes et externes ont participé à la consolidation de sa position sur le marché et comment les actions mises en place ont permis l'amélioration de la rentabilité de TIMAR et de sa croissance. **N.B. : la synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

La politique Ressources Humaines(RH) de TIMAR vise à développer le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise et se traduit par un taux de rotation faible durant les dernières années. Notons également que l'ensemble du personnel de TIMAR est syndiqué et que les relations avec les délégués syndicaux sont constructives et visent à améliorer les conditions de travail du personnel.

TIMAR a instauré des processus RH qui répondent à la fois aux besoins et attentes de ses salariés et aux exigences de ses propres performances. La politique de recrutement de TIMAR est basée sur le seul critère de compétence sans distinction de race, de couleur, de sexe ou d'origine nationale ou sociale. La diversité au sein de TIMAR est également encouragée à travers la présence de nationalités étrangères au sein du Groupe qui jouissent des mêmes droits que leurs homologues Marocains.

Le processus de recrutement est déclenché par l'identification du besoin qui émane des différents services ou de la direction des ressources humaines (DRH). La demande est ensuite étudiée pour s'assurer que le besoin est réel et pertinent. La recherche des candidats se fait d'abord en interne suivant la politique de gestion des carrières puis une recherche à l'externe via une exploitation des candidatures spontanées reçues au cours de l'année avant la publication de l'annonce sur les sites Internet dédiés au recrutement. Après, la DRH procède à une analyse des candidatures reçues, réalise un tri sélectif des CV, des tests écrits et programme des entretiens individuels en présence du responsable du service. Des contrôles des références sont aussi prévus afin de se renseigner auprès des anciens employeurs et éventuellement des écoles pour s'assurer de la fiabilité des données du CV. Le choix définitif d'une nouvelle recrue est conjointement décidé par le responsable du service et la DRH. A la signature du contrat une fiche de recrutement est établie par la DRH sur laquelle figure toutes les conditions du contrat convenu avec le candidat, notamment la fonction, le salaire, le type de contrat, la période d'essai, etc. Outre la note d'information sur l'arrivée de la nouvelle recrue, son intégration se fait à travers une formation interne pour comprendre l'activité de l'entreprise et pour découvrir les missions du poste occupé.

Ainsi, depuis plusieurs années, TIMAR participe activement à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés en proposant des stages à ces futurs collaborateurs. Pour cela TIMAR a signé des conventions avec les organismes de formations professionnelles (OFPPT, ISTL) et de l'enseignement supérieur (Ecole nationale de commerce et de gestion « ENCG »).

En 2023, TIMAR a lancé des offres d'emploi concernant le poste d'agent de recouvrement dont le descriptif est le suivant :

Type de contrat	Contrat à Durée Indéterminé (CDI)
Profil	▪ Un diplôme Bac+4 en finance, ▪ Une expérience minimale de 5 ans dans un poste similaire d'agent de recouvrement, ▪ Une expérience en gestion de portefeuilles clients, ▪ Une compétence en relance des clients par téléphone et par courriel. ▪ Une aptitude de gestion et sens de l'organisation. ▪ Des qualités communicationnelles. ▪ Un très bon niveau de français est exigé, la maîtrise de l'anglais serait un atout. ▪ Une maîtrise des outils informatiques, y compris Excel et Sage.

Sources : www.timar.ma (texte adapté)
www.dreamjob.ma

Travail à faire N°2 (07.50 pts)		
N°	**Questions**	**barème**
1	Compléter l'Annexe n° 2	0.75 pt
2	a) Relever pour TIMAR le but de sa politique RH ; b) Montrer les effets de cette politique sur le climat social.	0.50 pt 0.50 pt
3	Citer deux rôles du syndicat	0.50 pt
4	a) Schématiser le processus de recrutement chez TIMAR. b) Ressortir le critère de recrutement chez TIMAR ; c) Montrer l'intérêt du recrutement interne pour TIMAR ; d) Relever les moyens de recrutement externe Chez TIMAR e) Compléter l'Annexe n°3 ; f) Relever les moyens de sélection des candidats chez TIMAR	01 pt 0.25 pt 0.50 pt 0.50 pt 01 pt 0.50 pt
5	Expliquer la politique de diversité pratiquée par TIMAR ;	0.75 pt
6	a) Relever deux moyens d'intégration chez TIMAR ; b) Montrer l'effet de ces moyens sur les nouvelles recrues.	0.25 pt 0.50 pt

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

ANNEXE N°1: Stratégie et croissance de TIMAR

Date	Illustration	Stratégie	Croissance	
			Mode	Modalité
2014	Création de la filiale TIMAR Côte d'Ivoire.	....	☐ Interne ☐ Externe	....
2019	Accord avec le Groupe Log'S « Logistique » pour la création d'une filiale commune pour développer l'activité logistique sur l'ensemble du territoire marocain et africain.	....	☐ Interne ☐ Externe	....
2020	Rachat de 98% des actions de CANET-LEVAGE société spécialisée dans le dépannage poids lourds.	....	☐ Interne ☐ Externe	....

ANNEXE N°2 : Test de connaissances

Proposition	Faux / Vrai	Justification
Le représentant du personnel mène les négociations concernant les conventions collectives.		....
Le rôle social de la communication interne est d'informer les salariés sur les orientations stratégiques et les objectifs de l'entreprise		....
Le profil de poste est un document qui décrit la fonction occupée par le salarié, sa position hiérarchique et les tâches qui lui sont confiées au sein de l'entreprise.		....

ANNEXE N°3 : Politique de recrutement de TIMAR

Profil des agents de recouvrement recherchés par TIMAR		
SAVOIR :	**SAVOIR-FAIRE :**	**SAVOIR-ETRE :**
▪	▪ ..... ▪ ..... ▪	▪ ..... ▪ .....

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2024

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

RR 54	عناصر الإجابة	-----------

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Note au correcteur

- Se conformer aux procédures du guide de correcteur, aux consignes du cadre de référence et du corrigé indicatif ;
- Éviter la double sanction :
  - Noter la lecture, l'interprétation ou le commentaire justes sur la base d'un résultat faux ;
  - Noter la démarche juste sur la base d'éléments de calcul faux ;
- Noter strictement les idées nonobstant les imperfections de langue.
- Ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt).

Corrigé indicatif

Cas : TIMAR

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance (**36 pts**)

1) Mission de TIMAR : le Groupe apporte à ses clients, depuis 40 ans, des solutions innovantes, compétitives et adaptées aux besoins de leurs échanges internationaux. **1.50 pt**

2) a) Deux actions de sa finalité sociétale : **1.50 pt**
   - La réduction de l'empreinte carbone à travers l'optimisation du transport de marchandises ;
   - La gestion rationnelle de l'eau et de l'électricité au niveau des sièges et des agences.

   Deux actions de sa finalité sociale : **1.50 pt**
   - La veille sur l'état de propreté des lieux de travail ;
   - L'assurance des équipements et habillements adéquats contre tous risques inhérents au poste de travail.

   b) L'impact de ces actions sur TIMAR : **03 pts**
   - Amélioration de l'image de marque de l'entreprise ;
   - Confirmation de son engagement social et son statut d'entreprise citoyenne ;
   - Fidélisation et motivation des salariés ;
   - Instauration d'un bon climat de travail
   - Augmentation de la productivité des salariés et amélioration de la rentabilité.

   N.B. : Retenir trois éléments de réponse.

3) a) Trois forces de TIMAR : **2.25 pts**
   - Diversification de ses activités ;
   - Développement international ;
   - 40 ans d'expérience ;
   - Dizaines d'agents routiers à travers l'Europe ;
   - Accords d'affrètement avec des transporteurs munis de l'APTH ;
   - Innovation avec des lignes de groupage vers l'Afrique.

   N.B.: Retenir trois éléments de réponse

b) Le diagnostic stratégique externe de TIMAR. **(0.75 ptx4)** **3 pts**

Opportunités	Menaces
- Croissance dans les différents segments d'activité liés au transport international ; - Marché dynamique et porteur pour l'économie nationale ; - Perspective d'exploitation des outils de la technologie d'information.	- Forte concurrence ; - Environnement économique incertain ; - Inflation élevée ; - Tensions persistantes sur les chaînes d'approvisionnement mondiales.

N.B. : Retenir deux opportunités et deux menaces.

4) Voir Annexe N°1. **6 pts**

5) a) **Offre publique d'achat :** c'est une opération financière par laquelle une entreprise (A) propose l'achat des actions d'une entreprise (B) pour en prendre le contrôle. Généralement, le prix d'achat proposé est supérieur au cours boursier. **1.50 pt**

b) Avantage tiré par TIMAR de son accord avec le Groupe Clasquin : **2.25 pts**

- Saisir les opportunités de croissance, dans les différents segments d'activité liés au transport international ;
- Exploiter les outils de la technologie d'information afin d'accélérer la mise à niveau des différents outils de gestion.

N.B. : Accepter toute réponse correcte

6) a) Calcul du taux d'évolution du résultat d'exploitation consolidé de TIMAR entre 2021 et 2022 : **1.50 pt**

- ((R.EX 2022 - R.EX 2021)/ R.EX 2021) x100 = ((30,1-28,40)/28,40) x 100 = **5,98 %**

b) Lecture : Le résultat d'exploitation consolidé de TIMAR a augmenté de 5,98% en 2022 par rapport à 2021. **1.50 pt**

c) Interprétation : Le chiffre d'affaires global consolidé de TIMAR a connu une évolution positive entre 2021 et 2022 passant de 542 à 666 millions de DH. Cette évolution est justifiée par l'augmentation simultanée de ses ventes en Europe et en Afrique en 2022 par rapport à 2021. **1.50 pt**

N.B. : Accepter toute interprétation correcte.

7) Synthèse : **(09 pts)**

La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : **2 pts**

- Présenter brièvement l'activité de TIMAR ;
- Enoncer l'accroche ;
- Préciser la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

I) Liens entre les facteurs internes et externes et la consolidation de la position de TIMAR **3 pts**

A. Facteurs internes et externes :

- Diversification de ses activités ;
- Développement international ;
- 40 ans d'expérience
- Dizaines d'agents routiers à travers l'Europe ;
- Engagements social et sociétal ;
- Opportunités de croissance dans les différents segments d'activité liés au transport international ;
- Positionnement sur un marché dynamique et porteur pour l'économie nationale ;
- Exploitation des outils de la technologie d'information.

N.B : Retenir quatre éléments corrects.

B. Consolidation de la position de TIMAR

- Présence en Europe, Maghreb et Afrique de l'ouest ;
- Figure parmi les leaders du secteur du transport et de la logistique ;
- Ses moyens lui permettent de garantir un service optimum entre l'Europe et le Maroc.

N.B : Retenir deux éléments corrects.

II) Actions et performances réalisées par TIMAR :

A. Actions mises en place par TIMAR : **03 pts**

- Elargissement de son réseau ;
- Innovation avec des lignes de groupage vers l'Afrique ;
- Développement du parc de véhicules ;
- Conclusion d'accord d'affrètement ;
- Maîtrise des charges d'exploitation ;
- Accord avec le groupe français Clasquin …

N.B : Retenir trois éléments corrects.

B. Performances réalisées par TIMAR :

- Amélioration du résultat d'exploitation et du chiffre d'affaires consolidés ;
- Captation des flux supplémentaires auprès de grands comptes nationaux et étrangers ;
- Accroissement de la rentabilité et amélioration des principaux ratios financiers ;
- Développement international en Afrique ;
- Croissance au 1er semestre 2023 portée par les métiers de commissionnaire et le positionnement sur un marché dynamique

N.B : Retenir trois éléments corrects.

Conclusion : **01 pt**

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

N.B : Accepter toute synthèse structurée, argumentée et correcte.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (22.50 pts)

1) Voir Annexe N°2 **2.25 pts**

2) a) Le but de la politique RH de TIMAR : développer le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise. **1.50 pt**

N.B. : Accepter aussi : répondre à la fois aux besoins et attentes de ses salariés et aux exigences de ses propres performances.

b) Les effets de cette politique sur le climat social : **1.50pt**

- Motiver et fidéliser le personnel ;
- Taux de rotation faible durant les dernières années ;
- Instaurer des relations constructives avec les délégués syndicaux ;
- Favoriser un bon climat social grâce au dialogue social constructif ;
- Améliorer les conditions de travail du personnel.

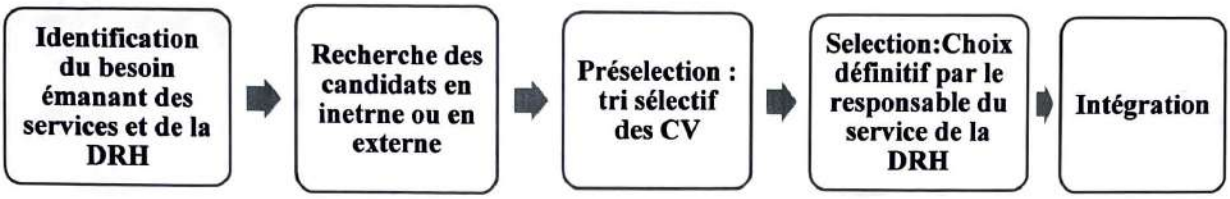
N.B. : Retenir trois éléments de réponse.

3) Deux rôles du syndicat : **1.50 pt**

- Présenter le dossier revendicatif ;
- Signer les conventions collectives.

N.B. : Accepter toute réponse correcte

4) a) Schématiser le processus de recrutement chez TIMAR. **03 pts**



b) Le critère de recrutement chez TIMAR : la compétence **0.75 pt**

c) L'intérêt du recrutement interne pour TIMAR : **1.50 pt**

- Source de motivation pour le salarié ;
- Coût faible ;
- Candidat déjà intégré et rapidement opérationnel...

N.B. : Accepter toute réponse correcte. **1.50 pt**

d) Les moyens de recrutement externe Chez TIMAR :

- Candidatures spontanées ;
- Internet (e-recrutement) ;
- Stages.

e) Voir Annexe N°3 ; **03 pts**

f) Les moyens de sélection des candidats chez TIMAR : **1.50 pt**

- CV ;
- Entretiens ;
- Tests écrits ;
- Contrôle des références.

N.B. : Retenir trois éléments de réponse.

5) La politique de diversité pratiquée par TIMAR consiste à encourager le recrutement de salariés de nationalités étrangères au sein du Groupe afin de bénéficier de nouvelles cultures et manières de faire et enrichir son capital humain de compétences diverses et variées. Ces salariés jouissent des mêmes droits que ceux Marocains. **2.25 pts**

N.B. : Accepter toute réponse correcte.

6) a) Deux moyens d'intégration chez TIMAR : **0.75 pt**

- Formalités administratives : note d'information ; accueil.
- Formation interne ;
- Période d'essai….

N.B. : Retenir deux éléments de réponse.

b) L'effet de ces moyens sur les nouvelles recrues : **1.50 pt**

- S'imprégner de la culture de l'entreprise ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance ;
- Se familiariser avec les procédures de travail ;
- Comprendre l'activité de l'entreprise ;
- Découvrir les missions du poste occupé.

N.B. : Retenir trois éléments de réponse.

Annexe N°1 : Stratégie et croissance de TIMAR (06 pts)

Date	Illustration	Stratégie (0.75 pt x3)	Croissance	
			Mode (0.50 pt x3)	Modalité (0.75 pt x3)
2014	Création de la filiale TIMAR Côte d'Ivoire	**Internationalisation**	■Interne ❑Externe	**Investissement NB : Accepter aussi création de filiale**
2019	Accord avec le Groupe Log'S « Logistique » pour la création d'une filiale commune pour développer l'activité logistique sur l'ensemble du territoire marocain et africain.	**Impartition**	❑Interne ■Externe	**Contrat de partenariat**
2020	Rachat de 98% des actions de CANET LEVAGE société spécialisée dans le dépannage poids lourds.	**Intégration**	❑Interne ■Externe	**Prise de contrôle NB : Accepter aussi Prise de participation**

Annexe N°2 : Test de connaissances (2.25 pts)

Proposition	Faux / Vrai (0.25 pt x3)	Justification (0.50 pt x3)
Le représentant du personnel mène les négociations concernant les conventions collectives.	**Faux**	**Le représentant du personnel exprime les réclamations individuelles et collectives des salariés.**
Le rôle social de la communication interne est d'informer les salariés sur les orientations stratégiques et les objectifs de l'entreprise.	**Faux**	**Le rôle social de la communication interne consiste à motiver le personnel et à instaurer un bon climat social.**
Le profil de poste est un document qui décrit la fonction occupée par le salarié, sa position hiérarchique et les tâches qui lui sont confiées au sein de l'entreprise.	**Faux**	**Le profil de poste décrit les caractéristiques attendues de l'employeur, de la future nouvelle recrue (savoir, savoir-faire et savoir être).**

N.B. : Accepter toute justification correcte

Annexe N°3 : Politique de recrutement de TIMAR (0.50 pt x 6 = 3pts)

Profil des agents de recouvrement recherchés par TIMAR		
SAVOIR:	**SAVOIR-FAIRE :**	**SAVOIR-ETRE :**
▪ Un diplôme Bac+4 en finance.	▪ Une expérience minimale de 5 ans dans un poste similaire d'agent de recouvrement ; ▪ Une expérience en gestion de portefeuilles clients ; ▪ Une compétence en relance des clients par téléphone et par courriel ; ▪ Une maîtrise des outils informatiques ; **N.B. : Retenir trois éléments de réponse**	▪ Aptitude de gestion ; ▪ Sens de l'organisation ; ▪ Qualités communicationnelles. **N.B. : Retenir deux éléments de réponse**

Une note de 01.50 pt sur 60 est consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الصفحة	الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا	المملكة المغربية
1 / 5	الدورة العادية 2024	وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
***|	- الموضوع -	المركز الوطني للتقويم والامتحانات
◆	TTTTTTTTTTTTTTTTTTTT-TTTT NS 54	

المادة	مدة الإنجاز	
الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات 5YN8192		2h
الشعبة المسلك	المعامل	3
شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية		

Consignes

- Aucun document n'est autorisé ;
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée ;
- La présentation de la copie doit être soignée : éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques ;
- **La page n° 5 contient des annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N° 1 : Stratégie et Croissance	2 - 3	13 pts
▪ Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines	4	6.5 pts
Présentation de la copie		0.50 pt
Note totale		20 pts

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Dénomination sociale	ROYAL AIR MAROC « RAM »
Date de création	28 juin 1957
Forme jurdique	Société Anonyme à conseil d'administration.
Siège social	Aéroport de Casablanca-Anfa, Casablanca, Maroc.
Secteur d'activité	Transport aérien.
Filiales	RAM Express, Atlas On Line, Atlas Multiservices, RAM Cargo, Atlas Servair, RAM Handling, RAM Academy.
Effectif	5 000 collaborateurs.
Site web	www.royalairmaroc.com

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Environnement et positionnement de Royal Air Maroc

Créée en juin 1957, Royal Air Maroc est née de la nationalisation de la Compagnie Chérifienne de Transport Aérien qui est le fruit de la fusion, en 1953, de deux entreprises Air Atlas et Air Maroc.

Capitalisant sur la qualité de ses services et l'emplacement géographique du Maroc en tant que hub entre l'Europe et l'Afrique, Royal Air Maroc se positionne comme un acteur aérien essentiel au niveau international. La compagnie développe une offre de service adaptée aux besoins de la clientèle en assurant des liaisons régulières entre les principaux aéroports du Maroc et plus de 80 aéroports à travers le monde. En revanche, les tarifs pratiqués par Royal Air Maroc sont jugés assez élevés, ce qui désavantage la destination Maroc.

Forte de ses 67 ans d'expérience, Royal Air Maroc se prépare à une transformation majeure pour devenir un transporteur mondial de renommée. Dans ce cadre, la compagnie a signé un nouveau contrat-programme 2023-2037 avec l'Etat en engageant un plan de développement qui devrait lui permettre de changer de dimension et de se positionner en transporteur global aux ambitions internationales à l'horizon 2037. Avec une stratégie audacieuse, Royal Air Maroc aspire franchir de nouveaux paliers de croissance en réalisant un développement de sa flotte aérienne et le redéploiement de sa stratégie d'exploitation (restructuration, réorganisation, maintenance, formation,….). Pour ce faire, le nouveau plan prévoit une multiplication de sa flotte par quatre qui passera ainsi de 60 appareils actuellement à 200 d'ici 2037. Cette expansion permettra ainsi une augmentation significative de la capacité de transport qui passera de 7,3 à 31,6 millions de passagers.

Malgré l'incertitude persistante concernant la reprise du trafic aérien après la crise sanitaire, Royal Air Maroc cherche à renforcer sa position en tant qu'acteur majeur dans le paysage aérien africain. Le marché aérien africain est en passe de connaître un développement sans précédent : la forte croissance du produit intérieur brut, l'urbanisation accélérée du continent et le développement des classes moyennes désireuses de voyager. Cependant, les obstacles demeurent encore nombreux pour réaliser ce potentiel. Les compagnies aériennes doivent supporter des coûts d'exploitation élevés qui grèvent leur compétitivité. En cause notamment, le coût exorbitant du carburant, des taxes et des redevances onéreuses, des primes d'assurances plus élevées et de fortes contraintes réglementaires.

Sources (textes adaptés) : www.royalairmaroc.com
www.aeronautique.ma (du 16 juillet 2023)

Document 1.2 : Faits marquants de Royal Air Maroc

- 2012 : Royal Air Maroc a procédé à des cessions de filiales "non stratégiques" pour faire face à de grosses difficultés financières et se concentrer sur son métier de base. En l'occurrence, Atlas Hospitality, spécialisée dans le développement et le management des unités hôtelières et contrôlée à hauteur de 66,51% par Royal Air Maroc a été cédée au fonds H Partners, détenu par Attijariwafa bank, la Banque Centrale Populaire et un trio d'investisseurs institutionnels (le fonds koweïtien Ajial, la CMR et la CIMR).
- 2022 : Royal Air Maroc lance un nouveau service, produit d'abonnements trimestriels, baptisé «Safar Flyer Status Booster». Cette solution récompense les voyageurs fréquents par l'accumulation de miles(*) permettant d'obtenir des billets gratuits et d'autres avantages tels que surclassements, entrée aux salons VIP et l'exonération de bagages supplémentaires…
- 2023 :
  - — Royal Air Maroc a été réélue meilleure compagnie aérienne en Afrique par le magazine Global Traveler. Cette récompense rétribue les efforts continus de Royal Air Maroc dans l'amélioration de l'expérience client.
  - — Dans le cadre de l'expansion de sa flotte gros-porteur, Royal Air Maroc a confirmé la commande de deux avions Boeing 787 « Dreamliner ».
  - — Royal Air Maroc a renforcé son réseau à travers le lancement de nouvelles lignes et la réouverture des lignes telles que Porto, Séville, Tenerife, Las Palmas et Luanda.
    Elle a également restauré plusieurs vols intérieurs reliant Casablanca aux différentes villes du Royaume.

— Royal Air Maroc et Air Sénégal scellent un partenariat stratégique. Cette collaboration permettra d'augmenter les possibilités de connexions et de diversifier les choix en termes d'horaires et de jours de service. Elle prévoit par ailleurs un renforcement de la coopération commerciale entre les deux partenaires à travers un accord « codeshare »(**).

*(*) **Miles** : distances parcourues par un voyageur.*

*(**) **codeshare** : accord permettant aux passagers d'acheter leurs titres de transports auprès du réseau de vente de l'une ou l'autre des deux compagnies.*

Sources (textes adaptés) : Rapport financier annuel 2021
Point Afrique du 28 septembre 2023

Document 1.3 : Performances réalisées par Royal Air Maroc

En 2022, le secteur du transport aérien a été fortement impacté par la crise sanitaire, les tensions internationales et l'inflation, en particulier la hausse des prix du pétrole. Dans ce contexte, Royal Air Maroc a transporté plus de 5 millions de passagers, enregistrant une augmentation de 46% par rapport à l'année précédente, mais en recul de 32% par rapport à 2019. Le chiffre d'affaires de la compagnie s'est élevé à 12 555 millions de DH, en amélioration de 96% par rapport à 2021. Le résultat d'exploitation s'est établi à -1 686 millions de DH, en amélioration de 22% par rapport à 2021 (-2 166,5 millions de DH).

À fin d'avril 2023, Royal Air Maroc a transporté près de 3,2 millions de passagers. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 8 325 millions de DH, soit une augmentation de 129% par rapport à la même période de 2022. Le résultat d'exploitation a également connu une amélioration, atteignant 1 219 millions de DH, comparé à une perte de 396 millions de DH enregistrée pour la même période en 2022.

Source (texte adapté) : laquotidienne.ma du 22 octobre 2023

Travail à faire N°1 (13 pts)

N°	Questions	barème
1	Relever pour Royal Air Maroc : a) La mission ; b) Une finalité économique.	 0.50 pt 0.50 pt
2	Présenter, à partir du document 1.1, sous forme de tableau, le diagnostic stratégique de Royal Air Maroc.	2.50 pts
3	Caractériser le plan stratégique de Royal Air Maroc.	1.50 pt
4	Compléter l'Annexe N°1.	2.50 pts
5	Illustrer pour Royal Air Maroc : a) Un indicateur qualitatif de croissance ; b) Le mode de croissance interne.	 0.50 pt 0.50 pt
6	a) Calculer le chiffre d'affaires de Royal Air Maroc en 2021 ; b) Expliquer l'évolution du chiffre d'affaires de Royal Air Maroc durant la période 2021-2022.	0.75 pt 0.75 pt
7	**Synthèse :** Royal Air Maroc ambitionne de devenir un transporteur aérien de dimension mondiale et leader en Afrique. Présenter une synthèse argumentée dans laquelle vous montrez comment le plan stratégique et les actions mises en œuvre par Royal Air Maroc permettent d'améliorer ses performances compte tenu des caractéristiques de son environnement. **N.B. : la synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Recrutement des pilotes de ligne

La compagnie aérienne nationale veut renforcer ses effectifs et plus précisément son personnel naviguant. Royal Air Maroc, via sa filiale Atlas Multiservices, vient en effet de lancer un avis de recrutement de 96 élèves pilotes de ligne.

« Si vous avez le sens du service et le goût pour le contact et le relationnel. Si vous êtes rigoureux et dynamique. Si vous avez une bonne capacité d'adaptation et de travail en équipe ». C'est en ces termes que la compagnie aérienne nationale a invité via un avis de recrutement les candidats à postuler pour intégrer la formation d'élèves pilotes de ligne afin d'exercer en qualité d'officier pilote de ligne au sein de sa flotte. Ces candidats doivent adresser leurs dossiers de candidature (Curriculum Vitae, copie des diplômes,...) via une adresse email. Tous les dossiers seront étudiés par une commission d'éligibilité.

Par ailleurs, pour le processus de sélection, les candidats éligibles seront soumis à des épreuves psychotechniques puis des entretiens oraux. Ceux retenus à l'issue de ces épreuves devront passer des examens d'aptitude physique et mentale. Les candidats ayant réussi toutes les étapes avec succès intégreront la formation de pilotes à l'École des Forces Royales Air. Ils seront, ainsi, de facto intégrés dans le corps des officiers de réserve. Cette décision vise à perfectionner le métier de pilote au sein de la compagnie.

Source : Chalenge du 25 juin 2023 (texte adapté)

Document 2.2 : Dialogue social

Les salariés de la Royal Air Maroc menacent de faire grève contre ce qu'ils considèrent comme une « stagnation du dialogue social » de la part de la compagnie aérienne.

L'Union Nationale du Transport Aérien, syndicat affilié à l'Union Marocaine du Travail, exprime son mécontentement face à la détérioration de la situation sociale au sein de la RAM, y compris « la discrimination et l'inégalité salariale entre différentes catégories d'employés, et l'octroi de privilèges exclusifs à certains employés au détriment des autres ». Des rencontres entre les deux parties n'auraient mené qu'à des promesses non tenues. Au cœur des tensions, les revendications du personnel s'articulent autour de plusieurs axes : une revalorisation salariale globale, la mise en place d'un mécanisme juste pour la distribution des bonus annuels, la régularisation des postes des employés temporaires basée sur leur ancienneté et une amélioration des prestations sociales.

Source : www.bladi.net du 28 décembre 2023

Travail à faire N°2 (06.50 pts)

N°	Questions	barème
1	Enumérer les qualités requises pour le poste de pilote de ligne.	0.75 pt
2	Compléter l'Annexe N°2.	2.25 pts
3	Recopier et compléter le tableau ci-après : **Moyen de sélection** / **Objectif** **Épreuves psychotechniques** / **Examens d'aptitude physique et mentale** /	01 pt
4	Montrer l'utilité pour une entreprise de recourir au deux modes de recrutement.	0.75 pt
5	Commenter la phrase soulignée.	01 pt
6	Préciser le rôle du syndicat pour le personnel de Royal Air Maroc.	0.75 pt

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة العادية 2024 – الموضوع
- مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات-
شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية 5TN812Z

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Stratégies de Royal Air Maroc

Année	Stratégie	Illustration	Définition
2012	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
2022	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
2023	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....

Annexe N°2 : Processus de recrutement des pilotes de ligne de Royal Air Maroc

Étapes	Illustration
....	....
↓	....
↓ Présélection	....
↓	....
↓ Intégration	....

|***

α

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2024

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

عناصر الإجابة

NR 54

المادة	مدة الإنجاز	المعامل
الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	2h	3

الشعبة أو المسلك: شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

Note au correcteur

- Se conformer aux procédures du guide de correcteur, aux consignes du cadre de référence et du corrigé indicatif ;
- Éviter la double sanction :
  - Noter la lecture, l'interprétation ou le commentaire justes sur la base d'un résultat faux ;
  - Noter la démarche juste sur la base d'éléments de calcul faux ;
- Noter strictement les idées nonobstant les imperfections de langue ;
- Ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt).

Corrigé indicatif

Cas : Royal Air Maroc

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance (**39 pts**)

1) a) Mission de Royal Air Maroc : La compagnie développe une offre de service adaptée aux besoins de la clientèle en assurant des liaisons régulières entre les principaux aéroports du Maroc et plus de 80 aéroports à travers le monde. **1.50 pt** **1.50 pt**

b) Finalité économique de Royal Air Maroc : Royal Air Maroc aspire franchir de nouveaux paliers de croissance. **N.B. : Accepter également :**

- Royal Air Maroc cherche à renforcer sa position en tant qu'acteur majeur dans le paysage aérien africain
- Royal Air Maroc se prépare à une transformation majeure pour devenir un transporteur mondial de renommée.

2) Le diagnostic stratégique de Royal Air Maroc : **7.50 pts**

Diagnostic interne		**Diagnostic externe**	
Forces (1pt x 2)	**Faiblesses (1.50 pt)**	**Opportunités (1pt x 2)**	**Menaces (1pt x 2)**
– Qualité de ses services. – 67ans d'expérience.	– Tarifs pratiqués par Royal Air Maroc jugés assez élevés.	– Meilleur emplacement géographique du Maroc. –Le marché aérien africain est en passe de connaître un développement sans précédent. **N.B : Accepter également** • Forte croissance du PIB africain. • Urbanisation accélérée du continent africain. • Développement des classes moyennes	– Incertitude quant à la reprise du trafic aérien après la crise sanitaire. – Coûts d'exploitation élevés : coût exorbitant du carburant, des taxes, des redevances et des primes d'assurances. – Fortes contraintes réglementaires.

N.B. : Retenir deux forces, une faiblesse, deux opportunités, deux menaces.

3) Caractéristiques du plan stratégique de Royal Air Maroc : **4. 50 pts**
   - Durée : de 2023 à 2037 =>15 ans (long terme) ;
   - Objectif : changer de dimension et se positionner en tant que transporteur global aux ambitions internationales ;
   - Actions : multiplication de la flotte aérienne par quatre et augmentation significative de la capacité de transport.

4) Voir ANNEXE N°1. **7.50 pts**

5) Illustration :

a) Indicateur qualitatif de croissance : Royal Air Maroc a été réélue meilleure compagnie aérienne en Afrique par le magazine Global Traveler. **1.50 pt**

b) Mode de croissance interne : **1.50 pt**
   - Royal Air Maroc a confirmé la commande de deux avions Boeing 787 « Dreamliner ».
   - Royal Air Maroc a renforcé son réseau à travers le lancement de nouvelles lignes et la réouverture des lignes.

N.B. : Retenir une réponse correcte.

6) a) Calcul du chiffre d'affaires de Royal Air Maroc en 2021 : **2.25 pts**
   - **(CA 2022 / 1 + taux de variation) = 12 555/1,96 = 6 405,61 millions de DH.**

b) Explication de l'évolution du chiffre d'affaires de Royal Air Maroc : Le chiffre d'affaires de Royal Air Maroc a enregistré une forte augmentation de 96% en 2022 par rapport à 2021. Cette performance s'explique principalement par l'augmentation du nombre de passagers de 46% pendant la même période et le lancement du nouveau service « Safar Flyer Status Booster». **2.25 pts**

NB : Accepter toute réponse correcte.

7) Synthèse : **(09 pts)**

La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : **02 pts**
- Présenter brièvement l'activité de Royal Air Maroc ;
- Enoncer l'accroche ;
- Préciser la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

I. Contexte de l'environnement et actions mises en œuvre par Royal Air Maroc :

1) Contexte de l'environnement de Royal Air Maroc : **1.50 pt**
- Opportunités :
  - Meilleur emplacement géographique du Maroc ;
  - Le marché aérien africain est en passe de connaître un développement sans précédent.
- Menaces :
  - Incertitude quant à la reprise du trafic aérien après la crise sanitaire ;
  - Coûts d'exploitation élevés : coût exorbitant du carburant, des taxes, des redevances et des primes d'assurances ;
  - Fortes contraintes réglementaires.

2) Actions mises en œuvre par Royal Air Maroc : **2.25 pts**
- Engagement dans un plan stratégique à long terme ;
- Renforcement de son réseau à travers le lancement de nouvelles lignes et la réouverture des lignes ;
- Redressement de sa situation financière en se recentrant sur son métier de base ;
- Lancement du nouveau service « Safar Flyer Status Booster» ;
- Conclusion d'un accord de partenariat avec Air Sénégal ;
- Acquisition de deux avions Boeing 787 Dreamliner.

N.B : Accepter trois actions correctes.

II. Performances réalisées par Royal Air Maroc : **2.25 pts**

Une amélioration des indicateurs de croissance en 2022 et début 2023 :

- Réélection de RAM comme meilleure compagnie aérienne en Afrique par le magazine Global Traveler ;
- Hausse du chiffre d'affaires de 96 % pour atteindre 12 555 millions de DH ;
- Augmentation du chiffre d'affaires de 129% fin avril 2023 ;
- Augmentation du nombre de passagers de 46% en 2022 ;
- Amélioration du résultat d'exploitation de 22% en 2022 ;
- Amélioration du résultat d'exploitation atteignant 1 219 millions de DH fin avril 2023, comparé à une perte de 396 millions de DH en 2022.

N.B : Accepter trois performances correctes.

Conclusion : **01 pt**

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

N.B : Accepter toute synthèse structurée, argumentée et correcte.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (19.50 pts)

1) Les qualités requises pour le poste de pilote de ligne : **2.25 pts**

- Sens du service ;
- Goût pour le contact et le relationnel ;
- Rigueur et dynamisme ;
- Bonne capacité d'adaptation ;
- Travail en équipe.

2) Voir Annexe N°2. **6.75 pts**

3) **03 pts**

Moyen de sélection	Objectif (1.50 pt x 2)
Épreuves psychotechniques	Évaluer les capacités techniques et les niveaux d'intelligence des candidats grâce à des questions, des mises en situations…
Examens d'aptitude physique et mentale	Évaluer l'état de santé physique et mental par un spécialiste de la santé afin de s'assurer que le candidat peut exercer ses fonctions dans les meilleures conditions.

NB : Accepter toute réponse logique.

4) L'entreprise va recourir au deux modes de recrutement interne et externe car le premier mode permet une motivation et une intégration facile du personnel et demeure moins coûteux et rapide pour l'entreprise alors que le mode externe présente l'avantage d'un choix diversifié des ressources et un rajeunissement de la pyramide des âges. **2.25 pts**

NB : Accepter toute réponse correcte.

5) Commentaire : Les salariés de la RAM revendiquent plusieurs droits et menacent même par des grèves. Certes, des rencontres entre la RAM et le syndicat (UNTA), représentant le personnel, ont été menées pour résoudre ces différends mais elles n'ont pas abouti. Cette stagnation du dialogue social pourrait se répercuter négativement sur l'entreprise et provoquer ainsi une démotivation du personnel et une détérioration du climat social. **3 pts**

NB : Accepter tout commentaire juste.

6) Le rôle du syndicat pour le personnel de Royal Air Maroc : **2.25 pts**

- Représenter et exprimer les revendications du personnel ;
- Défendre les intérêts des salariés ;
- Conduire les négociations collectives afin de prévenir et résoudre les conflits ;
- Signer les conventions collectives ;
- Contribuer à l'instauration d'un bon climat social.

NB : Accepter toute réponse logique.

Annexe N°1 : Stratégies de Royal Air Maroc (7.50 pts)

Année	Stratégie **(1pt x3)**	Illustration **(0.75 pt x3)**	Définition **(0.75 pt x3)**
2012	**Stratégie de recentrage**	**Royal Air Maroc a procédé à des cessions de filiales "non stratégiques" pour se concentrer sur son métier de base.**	**Accepter toute définition correcte**
2022	**Stratégie de développement de produit**	**Royal Air Maroc lance un nouveau service, baptisé «Safar Flyer Status Booster».**	
2023	**Stratégie d'impartition**	**Royal Air Maroc et Air Sénégal scellent un partenariat stratégique.**	

Annexe N°2 : Processus de recrutement des pilotes de ligne de Royal Air Maroc (06.75 pts)

Étapes **(0.50 x 3)**	Illustration **(1.05 pt x 5)**
Détermination des besoins	**Royal Air Maroc veut renforcer son personnel naviguant (96 élèves pilotes de ligne) et définit leur profil de poste.**
Prospection	**Royal Air Maroc lance un avis de recrutement et collecte les dossiers de candidature via une adresse email.**
Présélection	**Les dossiers sont étudiés par une commission d'éligibilité.**
Sélection	**Les candidats éligibles sont soumis à des épreuves psychotechniques, des entretiens oraux et des examens d'aptitude physique et mentale.**
Intégration	**Les candidats retenus intégreront la formation de pilotes à l'Ecole des Forces Rovales Air.**

NB : Accepter toute réponse logique.

Une note de 01.50 pt sur 60 est consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الصفحة	الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا	المملكة المغربية وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة المركز الوطني للتقويم والامتحانات
1 / 6	الدورة العادية 2024	
***|	- الموضوع -	
♦	TTTTTTTTTTTTTTTTTT-TTTT NS 55	

3h	مدة الإنجاز	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات
6	المعامل	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك علوم التدبير المحاسباتي
		2NP458T

المادة

الشعبة المسلك

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.
- **La page N°6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Approvisionnement, Production et Mercatique	2 – 3	09 pts
▪ Dossier N°2 : Fonction financière, Stratégie et Croissance	4 - 5	10.50 pts
Présentation de la copie.....		0.50 pt
Note totale		20

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale	MED PAPER
Forme juridique	Société Anonyme à conseil d'administration
Activité	Fabrication et commercialisation de papiers et de produits en papier.
Siège social	Zone industrielle de Moghogha, route de Tétouan. Tanger.
Capital social	258 255 500 DH
Site web	www.med-paper.ma

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2023

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

RS 54	الموضوع	ттттттттттттттттттт-ттт

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.
- **La page N°7 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 - 4	10 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	5 - 6	09.50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Présentation de l'entreprise : Groupe SEB

Dénomination sociale	Société d'Emboutissage de Bourgogne « SEB S.A ».
Siège social	112, Chemin du moulin Carron, 69130 Ecully, France.
Nombre de marques	31 marques.
Produits fabriqués	**Articles culinaires** : Appareils de cuisson électrique et de préparation des boissons et aliments (cuiseurs, grille-pain,…). **Petit électroménager** : Soin de linge, de la personne, entretien de la maison et confort domestique (fer à repasser, sèche-cheveux, …).
Présence mondiale	150 pays.

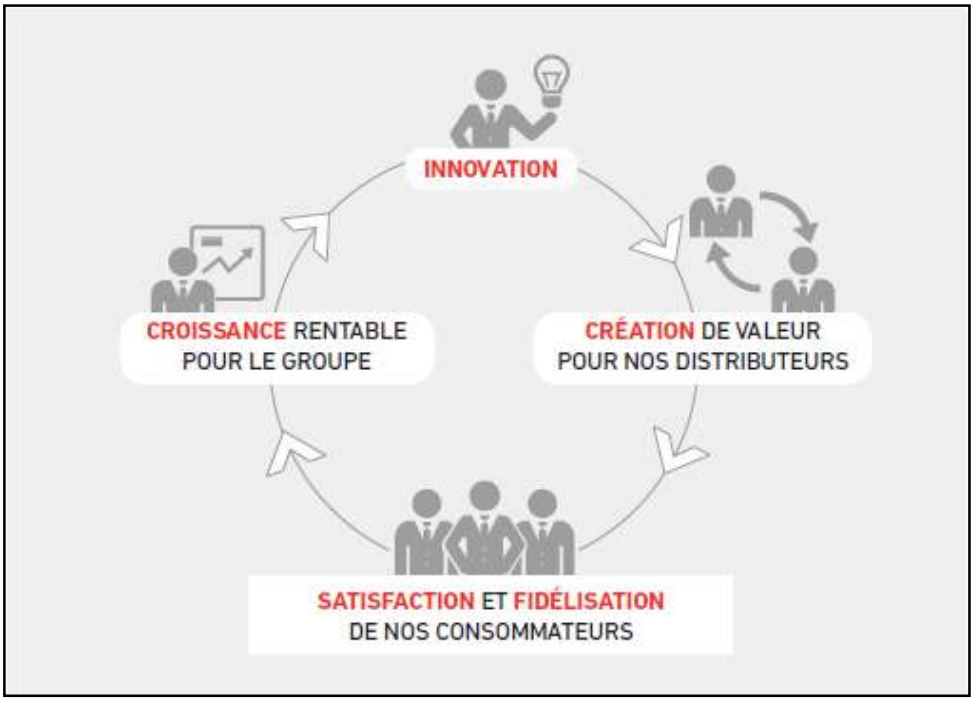
Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Histoire du groupe SEB

Le groupe SEB est avant tout une histoire de famille, d'innovation, de développement, et surtout de femmes et d'hommes engagés autour d'une même passion du produit et du mieux-vivre au quotidien.
Depuis son origine, le groupe s'est attaché à proposer des produits innovants et de qualité, des astuces pour faciliter le quotidien en cuisine ou dans la maison et des services associés pour toujours mieux accompagner ses consommateurs.
Au-delà de l'innovation, le groupe s'appuie sur un portefeuille de marques puissantes et complémentaires ainsi que sur une approche commerciale claire et bien segmentée par canal de distribution. Tout cela n'est possible que grâce à son outil industriel diversifié qui lui confère un avantage compétitif majeur.
En entrant plus récemment sur le secteur de l'équipement professionnel, notamment celui du café, le groupe reste fidèle à sa vision de long terme en conquérant de nouveaux territoires et en construisant de nouvelles bases pour la poursuite de son développement.

Source : Rapport financier annuel de SEB 2018

Document 1.2 : Cycle vertueux de l'innovation du groupe SEB



Source : Rapport financier annuel de SEB 2019

Document 1.3 : Faits marquants du groupe SEB

1944 : Création de SEB ;
1953 : Lancement de la Super Cocotte à l'origine de l'essor de la marque ;
1988 : Acquisition de la société Rowenta en Allemagne ;
1992 : Ouverture de filiales en Angleterre et aux États-Unis ;
2007 : Acquisition d'une participation majoritaire dans Supor en Chine ;
2016 : Acquisition de WMF, n°1 mondial des machines à café automatiques professionnelles en Allemagne ;
2018 : Investissement en recherche et développement de 138,50 millions d'Euros.

Document 1.4 : Démarche de partenariat du groupe SEB

Au-delà de son portefeuille de marques, le groupe poursuit une démarche de partenariat pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes, via une approche de cobranding(*) entre deux marques à forte notoriété. Avec près de 10 % du chiffre d'affaires, ces partenariats représentent des leviers importants d'innovation et de croissance pour le groupe. Des contrats de distribution et de codéveloppement ont notamment été noués avec des grands noms de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto ou de l'industrie cosmétique avec L'Oréal pour Steampod.

(*) Cobranding : *Création d'un produit à partir de la fusion de deux ou plusieurs produits issus de marques différentes.*

Source : Rapport financier annuel de SEB 2018

Document 1.5 : Réalisations du groupe SEB

En 2021, les ventes sont en croissance et ce dans toutes les zones géographiques et catégories de produits. Cette dynamique a généré de bonnes performances financières avec un résultat d'exploitation en progression continue.

Cette année a également été marquée par des acquisitions, en l'occurrence celle de Wilbur Curtis, spécialiste californien des machines à café filtre professionnelles, et de Krampouz, en France, qui conçoit et commercialise des crêpières, gaufriers, planchas et grills à destination des professionnels et du grand public.

Evolution du chiffre d'affaires de SEB entre 2018 et 2021

En millions d'Euros	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	6 812	7 354	6 940	8 059

Source : Rapport financier annuel de SEB 2020
www.seb.fr

Travail à faire N°1 (10 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	Préciser pour SEB : a) Le métier ; b) La mission ; c) Une finalité économique.	0.75 pt
2	a) Relever deux forces de SEB ; b) Compléter l'Annexe N°1.	0.25 pt 0.50 pt
3	Expliquer le schéma du cycle vertueux d'innovation du groupe SEB.	0.50 pt
4	Compléter l'Annexe N°2.	1.25 pt
5	Montrer que SEB poursuit : a) Une stratégie d'impartition ; b) Une stratégie de développement de produit.	 0.50 pt 0.50 pt
6	Dégager les objectifs recherchés par SEB à travers l'adoption de l'approche de cobranding.	0.75 pt
7	a) Représenter graphiquement, en Annexe N°3, l'évolution du chiffres d'affaires de SEB entre 2018 et 2021 ; b) Lire le graphique.	1 pt 0.50 pt
8	Ressortir pour SEB : a) Un indicateur de croissance qualitatif ; b) Un indicateur de croissance quantitatif.	 0.25 pt 0.25 pt
9	**Synthèse :** Depuis sa création, le groupe SEB s'est engagé dans un processus continu de développement. Rédiger une synthèse argumentée permettant de montrer dans quelle mesure les points forts et les actions stratégiques mises en œuvre par SEB ont contribué à l'amélioration de ses performances. **NB : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	3 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Politique de recrutement

La mobilité géographique et professionnelle des collaborateurs est une priorité du groupe SEB. Les offres d'emploi internes sont publiées sur le site imove@SEB, accessible sur l'Intranet, sur lequel les salariés peuvent déposer leurs candidatures.

Afin de développer et retenir les talents, le groupe a initié en 2017 un programme de mentoring dont le principe est qu'un manager expérimenté accompagne et conseille un collaborateur à potentiel pendant un an afin de l'aider à réussir son parcours dans le groupe.

Par ailleurs, le groupe accentue sa présence sur des médias/réseaux sociaux ciblés, tels que LinkedIn, JobTeaser, Twitter, Instagram, Google+, YouTube, SlideShare et Wikipedia.

Toutes les candidatures sont recueillies dans une plateforme d'e-recrutement évolutive et adaptée à la configuration mondiale du groupe. Afin d'élargir son vivier de jeunes talents, le groupe internationalise ses relations avec les établissements d'enseignement supérieur.

Document 2.2 : Dialogue social

Le groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Il dispose également des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent.

Pour favoriser l'exercice du droit syndical, le groupe a signé dès 2007 un accord spécifique avec les partenaires sociaux. Cet accord prévoit un ensemble de mesures complémentaires pour accompagner le développement de carrière des salariés.

Document 2.3 : Formation et développement des compétences

La formation est un levier essentiel de développement des compétences. Elle concerne tous les salariés du groupe et la plupart des programmes sont organisés de façon décentralisée. Tous les ans, la Direction des Ressources Humaines précise les priorités de formation du groupe. Chaque filiale organise son propre plan de formation en fonction de ses besoins et des attentes des collaborateurs. Dans le cas des managers, ces attentes sont exprimées lors de l'entretien annuel d'appréciation, mis en œuvre à l'échelle mondiale.

Indicateurs de la formation	2018	2019
Nombre de personnes formées	25 015	29 954
Dépenses de formation en % de la masse salariale	2,38 %	2,59 %
Nombre d'heures de formation	401 810	489 628

Document 2.4 : Politique de rémunération

Le groupe SEB s'attache à mettre en œuvre une politique de rémunération juste et transparente. Il s'engage dans chaque pays à verser des salaires conformes à la réglementation en vigueur et aux standards minimums de l'industrie, permettant aux salariés de couvrir leurs besoins élémentaires et de bénéficier d'un revenu discrétionnaire (*). Grâce à des outils d'évaluation de poste, la situation de chacun est mise en perspective en matière de rémunération et de responsabilité. À partir d'un certain niveau de responsabilité, tous les managers ont dans leur rémunération une part variable liée aux résultats du groupe.

En matière de redistribution des bénéfices, le groupe SEB associe ses salariés aux résultats de l'entreprise. En France, 50 % du montant total de l'intéressement versé par le groupe est réparti uniformément entre l'ensemble des salariés. Par ailleurs, dès son introduction à la Bourse de Paris en 1975, le groupe a ouvert son capital à ses collaborateurs.

(*) Revenu discrétionnaire : *Partie du revenu qui reste après paiement des dépenses essentielles.*

Source des documents : Rapport financier annuel de SEB 2019

Travail à faire N°2 (09.50 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Reproduire et compléter le tableau ci-après :
<table>
<tr><td>Mode de recrutement de SEB</td><td>Un moyen</td><td>Un avantage</td></tr>
<tr><td>Interne</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Externe</td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td>1 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Présenter l’intérêt du recours de SEB, pour la recherche de candidats, aux :
a) Réseaux sociaux ;
b) Établissements d’enseignement supérieur.</td><td>
0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Montrer l’utilité du mentoring pour :
a) SEB ;
b) Le collaborateur.</td><td>
0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>a) Ressortir une instance de représentation sociale du personnel de SEB ;
b) Rappeler le rôle de cette instance.</td><td>0.25 pt
0.75 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a) Expliquer la phrase soulignée ;
b) Relever la technique d’évaluation du personnel utilisée par SEB ;
c) Rappeler son utilité pour l’entreprise.</td><td>1 pt
0.25 pt
0.75 pt</td></tr>
<tr><td>6</td><td>a) Calculer le taux de variation du nombre de personnes formées entre 2018 et 2019 ;
N.B : Retenir deux chiffres après la virgule.
b) Lire le résultat obtenu ;
c) Illustrer l’importance de la formation pour SEB.</td><td>0.50 pt

0.25 pt
0.75 pt</td></tr>
<tr><td>7</td><td>a) Identifier une contrainte de la politique de rémunération de SEB ;
b) Nommer la forme de rémunération des managers de SEB.</td><td>0.25 pt
0.25 pt</td></tr>
<tr><td>8</td><td>a) Expliquer : Intéressement ;
b) Dégager une autre forme de participation proposée par SEB ;
c) Montrer l’intérêt de ces deux formes de participation pour SEB.</td><td>0.25 pt
0.25 pt
01 pt</td></tr>
</table>

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Diagnostic stratégique externe de SEB

Eléments	Opportunité	Menace
Croissance volatile liée à la conjoncture dans les marchés émergents.		
Forte demande des articles culinaires pendant certaines fêtes ou événements particuliers (rentrées scolaires, Black Friday, ...).		
Dynamique du marché de renouvellement dans les pays à taux d'équipement élevé.		

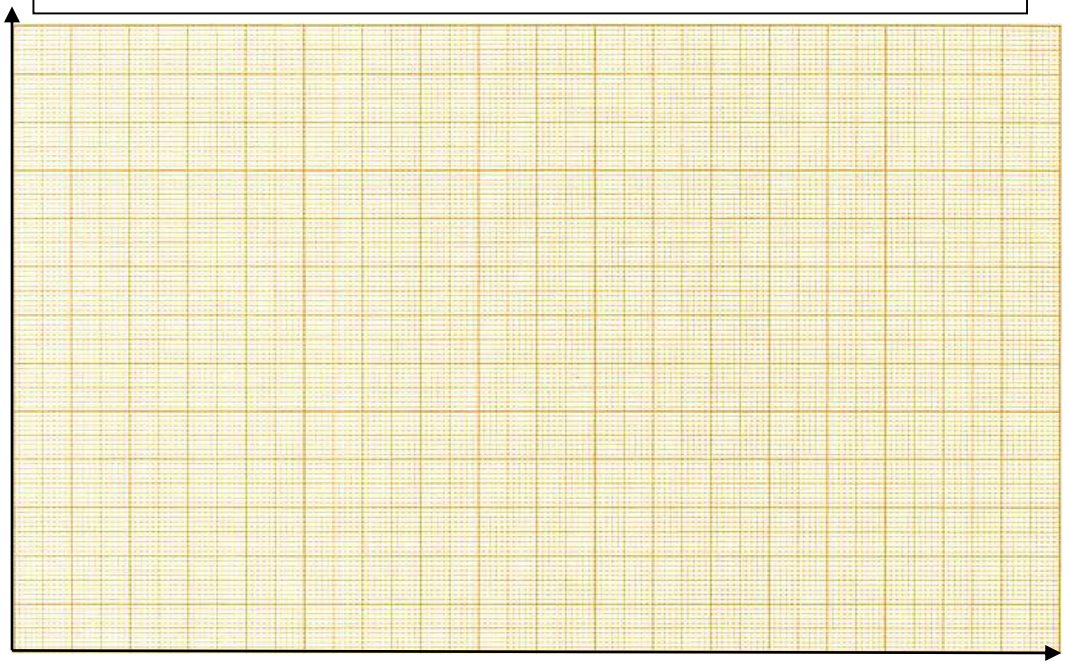
(*) Répondre en mettant une croix dans la case appropriée.

Annexe N°2 : Croissance de SEB

Année	Mode	Modalité	Une limite
2016	……	……..…… ……..……	…… ……
2018	……	……..…… ……..……..	…… ……..……

Annexe N°3 : Représentation graphique

……..……..…



الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2023

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

RR 54 | عناصر الإجابة | rrrrrrrrrrrrrrrrrr-rrr

المادة	مدة الإنجاز	
الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات		2h
الشعبة أو المسلك	**المعامل**	
شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية		3

Note au correcteur

- Se conformer aux procédures du guide de correcteur, aux consignes du cadre de référence et du corrigé indicatif ;
- Éviter la double sanction :
  - Noter la lecture, l'interprétation ou le commentaire justes sur la base d'un résultat faux ;
  - Noter la démarche juste sur la base d'éléments de calcul faux ;
- Noter strictement les idées nonobstant les imperfections de langue.
- Ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt).

Corrigé indicatif

Cas : SEB

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance (30 pts)

1) a) Métier : Fabrication et commercialisation d'articles culinaires et petit électroménager. **0.75 pt**

b) Mission : Proposer des produits innovants et de qualité, des astuces pour faciliter le quotidien en cuisine ou dans la maison et des services associés pour toujours mieux accompagner ses consommateurs. **0.75 pt**

c) Une finalité économique : Poursuivre son développement. **0.75 pt**

2) a) Deux forces de SEB : **0.75 pt**
   - Innovation ;
   - Portefeuille de marques puissantes ;
   - Approche commerciale claire ;
   - Outil industriel diversifié.

   N.B : Retenir deux forces.

   b) Voir l'annexe N°1. **1.50 pt**

3) La politique d'innovation adopté par SEB permet de créer et d'améliorer la valeur ajoutée générée par les distributeurs à travers des produits innovants et de qualité. Ce qui contribue à la satisfaction et à la fidélisation des clients et garantit à SEB une augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité et par conséquent génère des revenus supplémentaires et ouvre des relais de croissance. **1.50 pt**

   N.B : Accepter toute réponse logique.

4) Voir l'annexe N°2. **3.75pts**

5) a) La stratégie d'impartition : Le groupe a noué des contrats de distribution et de codéveloppement avec Nestlé et l'Oréal ; **1.50 pt**

   b) La stratégie de développement de produit : SEB a élargi sa gamme de produits à travers le lancement des machines à café et broyeurs professionnels. **1.50 pt**

6) Les objectifs recherchés par SEB à travers l'adoption de l'approche de cobranding sont : **2.25 pts**
   - Développer de nouveaux concepts ;
   - Dynamiser les ventes ;
   - Soutenir la croissance du groupe ;
   - Renforcer l'innovation.

7) a) Représentation graphique : **3 pts**

Type du graphique adapté : Courbe d'évolution, en tuyaux d'orgues ou diagramme à barres ;
Titre du graphique : Evolution du chiffre d'affaires de SEB de 2018 à 2021 ; **(0.50 pt)**
Intitulé des axes : **(1 pt)**

- Abscisses : Années ;
- Ordonnées : Chiffre d'affaires en millions d'Euros

Tracé du graphique. **(1.50 pt)**

b) Lecture du graphique :

Le chiffre d'affaires de SEB a connu une évolution irrégulière. En effet, après avoir enregistré une hausse en 2019, le chiffre d'affaires a diminué en 2020, passant de 7354M d'Euros à 6 940 M d'Euros avant de connaître une nette augmentation en 2021 pour atteindre 8 059 M d'Euros. **1.50 pt**

N.B : Accepter toute lecture correcte.

8) Indicateurs de croissance de SEB :

a) Qualitatif : **0.75 pt**

- Innovation ;
- Recherche et développement ;
- Lancement dans l'équipement professionnel.

b) Quantitatif : **0.75 pt**

- Augmentation du chiffre d'affaires, passant de 6 940 à 8 059 millions d'Euros.
- Progression continue du résultat d'exploitation.

N.B : Retenir un indicateur qualitatif et un indicateur quantitatif.

9) Synthèse : (09 pts)

La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : **2 pts**

- Présenter brièvement SEB ;
- Enoncer l'accroche ;
- Préciser la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

I) Les points forts du groupe SEB :

- Portefeuille de marques puissantes ; **02 pts**
- Approche commerciale claire ;
- Innovation ;
- Outil industriel diversifié.

II) Les actions stratégiques de SEB **2.50 pts**

- Mise en place d'une politique d'innovation ;
- Démarche de partenariat, contrats de distribution et de codéveloppement avec Nestlé et L'Oréal ;
- Présence sur le marché international ;
- Investissement en recherche et développement ;
- Acquisition et prise de participation dans plusieurs entreprises.

N.B : Retenir trois éléments de réponses.

III) Les performances réalisées par SEB **1.50 pt**

- Croissance des ventes sur toutes les zones géographiques et catégories de produits ;
- Progression continue du résultat d'exploitation ;
- Progression du chiffre d'affaires passant de 6 940 à 8 059 millions d'Euros.

Conclusion : **1 pt**

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

N.B : Accepter toute synthèse structurée, argumentée et correcte.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (28.50 pts)

1) **3 pts**

Mode de recrutement	Un moyen	Un avantage
Interne	Site imove@SEB Ou Intranet.	Intégration facile.
Externe	Médias Ou réseaux sociaux	Intégration de nouvelles compétences.

2) L'intérêt pour SEB des :

a) Réseaux sociaux : **1.50 pt**
- Choix diversifié des candidats ;
- Coût de recherche des candidats très faible.

b) Etablissements d'enseignement supérieur : **1.50 pt**
- Avoir des profils confirmés de jeunes talents ;
- Possibilité de passer des entretiens sur place pour une présélection.

NB : Accepter toute réponse correcte.

3) L'utilité du mentoring pour :

a) SEB : **1.50 pt**
- Repérer les profils à haut potentiel ;
- Retenir et développer les talents ;
- Assurer une bonne intégration des collaborateurs.

b) Le collaborateur : **1.50 pt**
- Réussir son parcours professionnel ;
- Améliorer sa carrière ;
- Bénéficier de l'expérience des managers.

NB : Accepter toute réponse correcte.

4) a) L'instance de représentation sociale : Représentant syndical. **0.75 pt**

b) Rôle : **2.25pts**
- Présenter le dossier revendicatif ;
- Mener des négociations ;
- Défendre les intérêts des salariés ;
- Signer les conventions collectives.

5) a) Explication de la phrase soulignée : **3 pts**

La formation est un outil qui favorise l'adaptation des collaborateurs aux changements technologiques et aux exigences des postes et participe à l'amélioration continue du savoir et savoir faire des collaborateurs.

NB : Accepter toute réponse correcte.

b) La technique d'évaluation du personnel utilisée par SEB : entretien annuel d'appréciation **0.75 pt**

c) Son utilité pour l'entreprise : **2.25 pt**
- Recenser les attentes des collaborateurs ;
- Dresser un bilan des réalisations ;
- Fixer les objectifs de l'année à venir ;
- Prendre des décisions sociales (formation, promotion, reconversion, …).

NB : Accepter toute réponse correcte.

6) a) Taux de variation du nombre de personnes formées entre 2018 et 2019 : **1.50 pt**
- Calcul = (NPF en 2019 – NPF en 2018)/ NPF en 2018
  = (29 954-25 015 /25 015) x 100 = 19,74%.

b) Lecture : le nombre de personnes formées a augmenté de 19,74% en 2019 par rapport à 2018. **0.75 pt**

c) Illustration de l'importance de la formation pour SEB : **2.25pts**
- Nombre de bénéficiaires de la formation a augmenté de 19,74% en 2019 ;
- Dépenses de formation a atteint 2,59% de la masse salariale en 2019 ;
- Durée de la formation est passée de 401 810 en 2018 à 489 628 heures en 2019.

7) a) Une contrainte de la rémunération de SEB : Contrainte juridique (la réglementation en vigueur, standards minimum de l'industrie). **0.75 pt**

b) La forme de rémunération des managers de SEB : Salaire à prime **0.75 pt**

8) a) Intéressement : Prime collective accordée au personnel en fonction des objectifs réalisés par l'entreprise. **0.75 pt**

b) La forme de participation proposée par SEB : Stocks option. **0.75 pt**

c) L'intérêt de ces deux formes de participation pour SEB : **3 pts**
- Motiver et fidéliser les managers et les collaborateurs ;
- Faire adhérer les collaborateurs aux objectifs et valeurs de l'entreprise ;
- Améliorer la productivité.

NB : Accepter toute réponse correcte.

Annexe N°1 : Diagnostic stratégique externe de SEB (1.50 pt)

Eléments	Opportunité (0.50 pt×2)	Menace (0.50 pt)
Croissance volatile au gré de la conjoncture dans les marchés émergents.		×
Forte demande des articles culinaires pendant certaines fêtes ou événements particuliers (rentrées scolaires, Black Friday, ...).	×	
Dynamique du marché de renouvellement dans les pays à taux d'équipement élevé.	×	

Annexe N°2 : Croissance de SEB (3.75 pts)

Année	Mode (0.75 pt×2)	Modalité (0.75 pt×2)	Une limite (*) (0.375 pt×2)
2016	Externe	Absorption **Accepter également : prise de contrôle**	Coût élevé
2018	Interne	Investissement **Accepter également : Innovation**	Processus lent

(*) NB : Accepter toute limite juste.

Une note de 1.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2023

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

NS 54	الموضوع	----------
المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز 2h
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل 3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé ;
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée ;
- La présentation de la copie doit être soignée : éviter les ratures et surcharges, aérer le texte ;
- Numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques ;
- **Les pages n° 6, 7 et 8 contiennent les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N° 1 : Stratégie et Croissance	2 - 3	09.50 pts
▪ Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines	4 - 5	10 pts
Présentation de la copie ……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

ACCOR

Dénomination sociale	Accor
Date de création	1967
Forme jurdique	Société Anonyme à conseil d'administration
Siège social	82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, France
Activité	Hôtellerie
Filiales	Sofitel, Raffales Hotels and Resorts, Fairmont Hotels and Resorts, Mercure, Mövenpick Hotels & Resorts…
Capital social	847 823 400 € (Euros)

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Engagement et politique de développement du groupe Accor

Accor est un groupe hôtelier français qui possède, gère et franchise des hôtels, des stations touristiques et résidences de vacances. Présent dans plus de 110 pays avec 5 298 hôtels et une capacité totale de 777 714 chambres et 232 000 salariés répartis sur les cinq continents, Accor est le premier groupe hôtelier en Europe et le sixième à l'échelle mondiale.

Accor dispose d'un portefeuille de plus de 40 marques qui couvrent plusieurs enseignes dans le secteur de l'hôtellerie : Résidences de luxe (Raffles, Sofitel…), premium (Adagio Premium…), milieu de gamme (Novotel, Mercure…) et économique (Ibis, …).

Le Groupe est pleinement engagé dans une démarche durable et s'efforce de laisser une empreinte positive chez ses différents partenaires en inspirant de nouveaux modes de vie et en fascinant l'hospitalité de demain.

Depuis 2016, Accor engage une diversification de ses actifs vers de nouveaux services hôteliers : résidence de luxe, conciergerie, bureaux partagés, restauration, évènements et services informatiques. La diversification d'Accor en termes géographiques et de segments de marché lui permet d'atténuer son exposition aux fluctuations cycliques du secteur hôtelier mondial et de faire face à une concurrence extrêmement fragmentée et composée surtout d'intervenants locaux mais aussi de grands opérateurs hôteliers globaux.

En 2021, après l'allègement des restrictions sanitaires, le Président-Directeur Général d'Accor, Sébastien Bazin déclare : « ... Nous accueillons un nombre croissant de clients dans nos hôtels et innovons dans notre offre pour répondre aux nouveaux besoins en matière de voyage, de travail et de rencontre ».

Accor a clairement pour ambition de devenir le Groupe hôtelier le plus performant et le mieux valorisé. En tant que leader mondial, Accor continue à fournir un réel effort d'investissement en matière d'environnement en optimisant les dépenses et la gestion en eau et énergie et en mettant en œuvre sa charte « Plant for the Planet » : 7,7 millions d'arbres plantés dans 29 pays.

Toutefois, le 17 août 2022, le groupe a été condamné à une amende de 600 000 € pour manquement à la législation française et européenne car il inscrivait par défaut les clients à la newsletter commerciale sans leurs accords et sans assurer la sécurité des données personnelles.

Sources (textes adaptés) : Rapport financier annuel d'Accor 2021
L'Usine Digitale du 18/08/2022

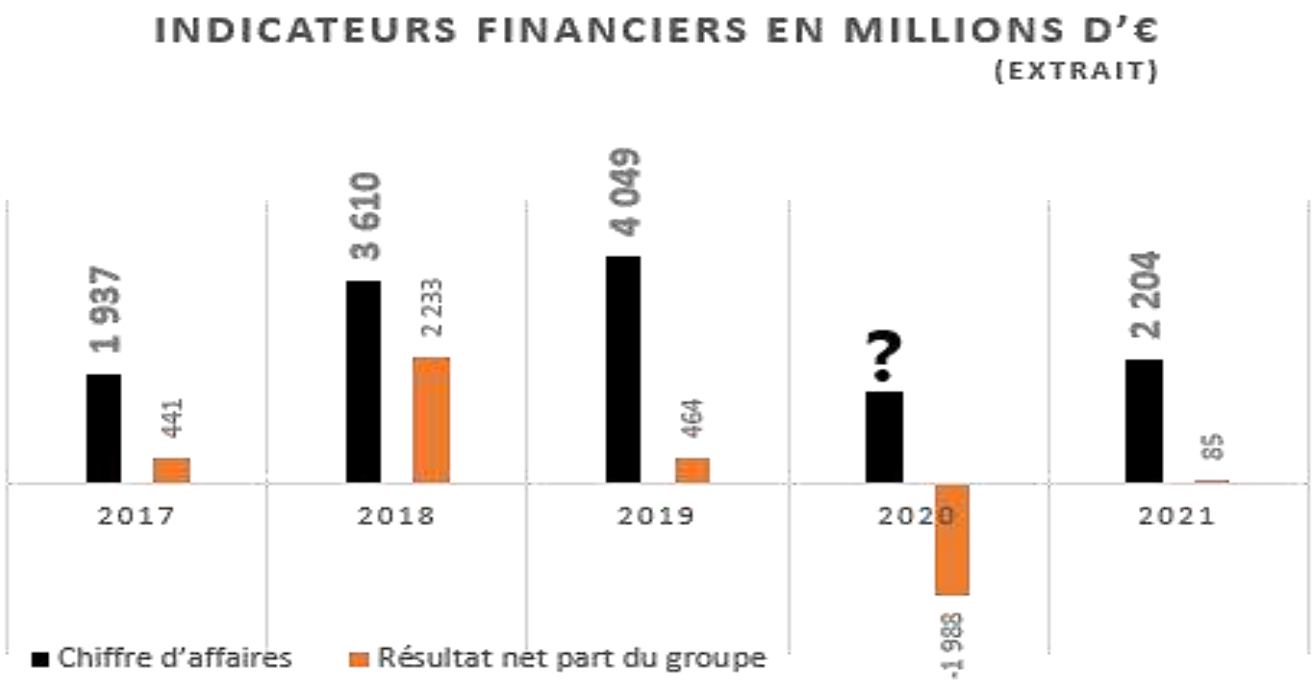
Document 1.2 : Faits marquants

En 2020, Accor :

- Met en place un nouveau programme de fidélité « ALL-Accor Live Limitless » en faveur de ses clients et ses partenaires ;
- S'accélère dans le divertissement en nouant des partenariats avec des experts en animation d'événements : Paris Society et Potel & Chabot… ;
- Renforce son positionnement dans l'hôtellerie lifestyle avec l'acquisition du Groupe américain « sbe ».

En 2021, Accor :

- Crée le Digital Factory et Accor Tech, deux nouvelles divisions pour renforcer l'emploi du numérique au service de l'hôtellerie ;
- Achève la création d'une joint-venture avec Ennismore. Cette nouvelle entité combine le savoir-faire reconnu d'Ennismore en matière de conception de marques empreintes de sens portées par un esprit créatif, un design unique et des expériences authentiques et la puissance d'Accor en termes de réseau et de distribution ;
- Déploie des solutions digitales innovantes comme « ALL-Connect » pour des réunions hybrides combinant le présentiel et le distanciel ;
- Enregistre, après la pandémie, un chiffre d'affaires en hausse de 36 % par rapport à 2020.



Source : Rapport financier annuel d'Accor 2021

Travail à faire N°2 (09.50 pts)		
N°	**Questions**	**barème**
1	Compléter l'Annexe N° 1.	01 pt
2	Relever : a) La mission d'Accor ; b) La finalité économique d'Accor.	 0.25 pt 0.25 pt
3	Présenter, sous forme de tableau, le diagnostic stratégique d'Accor.	02 pts
4	Compléter l'Annexe N°2.	1.50 pt
5	Relever les synergies du partenariat entre Accor et Ennismore.	0.50 pt
6	a) Calculer le chiffre d'affaires d'Accor en 2020. b) Interpréter l'évolution du chiffre d'affaires d'Accor sur la période 2017 à 2021.	0.50 pt 0.50 pt
7	**Synthèse :** Accor a pu renouer avec la croissance en 2021 grâce au développement de nouvelles actions entamées depuis 2020 et destinées à améliorer ses performances. Rédiger une synthèse argumentée permettant de montrer dans quelle mesure les actions entreprises par Accor ont contribué au redressement de l'activité et à l'amorce d'une croissance après la période de pandémie. **N.B. : la synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Politique RH

La volonté de développement social d'Accor se traduit par les lignes directrices suivantes :

- Offrir des conditions de travail et des avantages votés par les collaborateurs :
  - En France, il propose un plan d'épargne d'entreprise et des plans d'intéressement ainsi qu'un plan d'épargne retraite collectif ;
  - Avec le programme « ALL Heartists® », les collaborateurs peuvent profiter des tarifs préférentiels dans les hôtels et restaurants Accor, et ce tout au long de l'année.
- Favoriser le dialogue avec les instances de représentation du personnel et les relations internes grâce à un dispositif 2.0 associant un Intranet nouvelle génération ;
- Récompenser les contributions exceptionnelles des collaborateurs à travers le monde grâce à un programme de reconnaissance interne, profondément ancré dans la culture du Groupe ;
- Soutenir le parcours des collaborateurs en les aidant à explorer leur potentiel et exprimer leurs idées, leur créativité et leur personnalité individuelle ;
- Impliquer tous les collaborateurs dans l'amélioration de leur vie au travail grâce à la formation. En effet, depuis plus de 30 ans, l'Academy Accor propose des programmes de formation dans de nombreux domaines assurés par les collègues ou par des expériences professionnelles sur le terrain. Ces différentes actions sont pensées pour aider les équipes à développer et acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur carrière ;
- Accor collabore également avec des écoles, des universités, des instituts et des professionnels pour proposer des formations plus qualitatives et innovantes ;
- Permettre aux collaborateurs de relever, chaque année, le défi en changeant de poste, de métier ou de pays, dans le but de faire progresser leur carrière, de tenter une nouvelle expérience et d'élargir leurs horizons.

Source (texte adapté) : www.group.accor.com

Document 2.2 : Recrutement

Recruter, c'est choisir. Les offres sont toujours diffusées en interne avant toute publication externe. Sur le site AccorJobs, tout candidat à la recherche d'un emploi peut déposer directement sa demande. Le CV anonyme permet de consacrer la première sélection uniquement aux critères de formation, d'expérience et de compétences. L'évaluation des candidats repose essentiellement sur l'observation directe, au cours d'un entretien de face à face, des caractéristiques individuelles pertinentes pour le poste : connaissances, expériences, facilité d'expression et capacités relationnelles pour les postes en contact direct avec la clientèle.

Face à la pénurie de candidats dans l'hôtellerie-restauration, Accor a imaginé une nouvelle formule «Les Jobs au talent» qui se sont déroulés en juin 2022, en une journée ouverte à tous et sans CV : les candidats passent des tests d'aptitude et se livrent à quelques exercices pratiques. « Même si ces sessions représentent un gros effort logistique et un coût financier non négligeable, C'est l'une de nos politiques d'investissement les plus rentables…», souligne Thomas Robin, Responsable des Ressources Humaines en Europe du Sud du Groupe Accor.

En outre, Accor facilite les stages et le recrutement de futurs collaborateurs grâce à son partenariat avec des établissements, écoles et universités de tous niveaux et spécialités à travers le monde. Par ailleurs, la réussite du processus est liée à l'aptitude à faire passer les valeurs d'Accor lors de l'intégration.

Sources (textes adaptés) : www.group.accor.com
www.lefigaro.fr du 07/09/2022

Travail à faire N°2 (10 pts)

N°	Questions	barème
1	Compléter l'Annexe N° 3.	02 pts
2	Compléter l'Annexe N° 4.	01 pt
3	a) Montrer que Accor opte pour : ▪ La formation interne ; ▪ La formation externe. b) Relever les objectifs de la formation chez Accor.	0.50 pt 0.50 pt
4	Présenter l'intérêt de la mobilité interne : a) Pour Accor ; b) Pour les collaborateurs.	 0.25 pt 0.25 pt
5	Compléter l'Annexe 5.	2.25 pts
6	Reproduire et compléter le tableau suivant :	1.50 pt

Processus de recrutement chez Accor	
Étapes	**Illustration**

7	Apprécier la nouvelle formule « Les Jobs au talent » utilisée par Accor.	01 pt
8	Commenter le passage souligné.	0.75 pt

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Test de connaissances « Stratégies et Croissance » (*)

Proposition	Vrai	Faux	Justification
La concentration conglomérale consiste à regrouper des entreprises ayant des activités identiques.			…… …… ……
La stratégie de diversification de confortement consiste à placer l'excédent du profit généré dans de nouveaux métiers.			…… …… ……
L'OPA est une opération lancée par une entreprise pour acheter des titres d'une autre société cotée en bourse.			…… …… ……
La création d'une filiale à l'étranger est une modalité de la croissance externe.			…… …… ……

(*) Répondre en mettant une croix dans la case appropriée et justifier votre réponse.

Annexe N°2 : Stratégies et Croissance d'Accor

Stratégie	Illustration	Mode de croissance
Intégration	…… …… ……	…… ……
Impartition	…… …… ……	…… ……
Différenciation	…… …… ……	…… ……

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°3 : Test de connaissances « GRH »

I. Cocher la bonne réponse :

1. Le plan social est un :
   - ☐ Plan de gestion des compétences.
   - ☐ Plan de sauvegarde de l'emploi.
   - ☐ Plan de gestion des carrières.
2. L'entretien annuel d'évaluation est un :
   - ☐ Bilan des compétences.
   - ☐ Entretien d'embauche.
   - ☐ Outil de gestion des carrières.
3. Le délégué du personnel :
   - ☐ Mène les négociations concernant les conventions collectives
   - ☐ Gère financièrement les activités sociales et culturelles de l'entreprise
   - ☐ Présente à l'employeur toutes les réclamations individuelles

II. Mettre en ordre (de 1 à 5) les étapes du plan de formation ci-dessous :

N°	Étapes
……	Évaluation de la formation
……	Présentation du plan de formation aux instances de représentation du personnel
……	Conduite des actions de formation
……	Identification des besoins de formation
……	Élaboration du plan de formation

Annexe N°4 : Domaines de la GRH chez Accor

Domaines de la GRH	Illustration (*)
Motivation	……
Communication interne	……
Relations sociales	……
Rémunération	……

(*) Une illustration par domaine.

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°5 : Recrutement chez Accor

Moyens de recrutement	1. ……
	2. ……
	3. ……
Moyens de sélection	1. ……
	2. ……
	3. ……
Profil des candidats recherchés	**SAVOIR :** ……
	SAVOIR-FAIRE : ……
	SAVOIR-ETRE :……

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2023

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

NR 54	عناصر الإجابة	-----------

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Note au correcteur

- Se conformer aux procédures du guide de correcteur, aux consignes du cadre de référence et du corrigé indicatif ;
- Éviter la double sanction :
  - Noter la lecture, l'interprétation ou le commentaire justes sur la base d'un résultat faux ;
  - Noter la démarche juste sur la base d'éléments de calcul faux ;
- Noter strictement les idées nonobstant les imperfections de langue ;
- Ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt).

Corrigé indicatif

Cas : Accor

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance (**28.50 pts**)

1) Voir Annexe N°1 **3 pts**

2) a) Mission d'Accor : Accor s'engage dans une démarche durable et s'efforce de laisser une empreinte positive chez ses différents partenaires en inspirant de nouveaux modes de vie et en fascinant l'hospitalité de demain. **0.75 pt**

b) Finalité économique : Accor a pour ambition de devenir le Groupe hôtelier le plus performant et le mieux valorisé. **0.75 pt**

3) Le diagnostic stratégique d'Accor : **6 pts**

Diagnostic interne		Diagnostic externe	
Forces	**Faiblesses**	**Opportunités**	**Menaces**
– Leader mondial – Portefeuille de plus de 40 marques ; – Diversification en termes géographique et de segments de marché ; – Innovation : Emploi du numérique.	– Défaillance de la sécurité des données personnelles des clients.	– Apparition de nouveaux besoins chez les clients. – Croissance de la demande. – Allègement des mesures sanitaires.	– Fluctuations cycliques du marché mondial. – Concurrence fragmentée locale et mondiale.

N.B. : Retenir deux forces, une faiblesse, une opportunité, deux menaces.

4) Voir Annexe N°2. **4. 50 pts**

5) Les synergies du partenariat entre Accor et Ennismore : **1.50 pt**

- Bénéficier du savoir-faire d'Ennismore en matière de conception de marques créatives ;
- Bénéficier de la puissance d'Accor en matière de réseau et de distribution.

6) a) Calcul du chiffre d'affaires d'Accor en 2020 : **1.50 pt**

- **(CA 2021 / 1 + taux de variation) = 2 204/1,36 = 1 620,58 M€**

b) Interprétation de l'évolution du chiffre d'affaires d'Accor : Le chiffre d'affaires du groupe a connu une évolution irrégulière à tendance haussière entre 2017 et 2021. Il a enregistré une augmentation en passant de 1 937 M€ en 2017 à 4 049 M€ en 2019, puis il a baissé en 2020 pour se situer à 1 620,58 M€. Cependant, le chiffre d'affaires a repris vers la hausse pour atteindre 2 204 M€ en 2021. **1.50 pt**

NB : Accepter toute formulation correcte.

7) Synthèse : **(09 pts)**

La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : **2 pts**

- Présenter brièvement l'activité d'Accor ;
- Enoncer l'accroche ;
- Préciser la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

I. Contexte de la pandémie et actions mises en œuvre par Accor : **04 pts**

1) Effets de la pandémie :

- Baisse du chiffre d'affaires d'Accor ;
- Baisse du résultat net part d'Accor.

2) Actions mises en œuvre par Accor :

- Accélération dans le divertissement en nouant des partenariats avec des experts en animation d'événements ;
- Renforcement de son positionnement dans l'hôtellerie lifestyle avec l'acquisition du Groupe américain « sbe » ;
- Création d'une joint-venture d'Accor avec Ennismore ;
- Création de deux nouvelles divisions pour renforcer l'emploi du numérique au service de l'hôtellerie ;
- Déploiement de solutions digitales innovantes, comme ALL Connect pour des réunions hybrides.

N.B : Accepter trois actions correctes.

II. Performances réalisées par Accor : **02 pts**

Une amélioration des indicateurs de croissances en 2021 :

- Evolution positive du CA de 36 % pour atteindre 2 204 M€ ;
- Augmentation du résultat net part du Groupe enregistrant 85 M€ contre -1 988 M€ en 2020.

Conclusion : **01 pt**

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

N.B : Accepter toute synthèse structurée, argumentée et correcte.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (30 pts)

1) Voir Annexe N°3 **6 pts**
2) Voir Annexe N°4 **3 pts**
3) a) Accor opte pour : **1.50 pt**

- La formation interne : Elle est assurée par l'Academy Accor qui propose des programmes de formation dans de nombreux domaines assurés par les collègues, des expériences professionnelles sur le terrain.
- La formation externe : Réalisée en collaboration avec des écoles, des universités, des instituts et des professionnels pour proposer des formations plus qualitatives et innovantes.

b) Objectifs de la formation du personnel chez Accor : **1.50 pt**
- Impliquer tous les collaborateurs dans l'amélioration de leur vie au travail ;
- Aider les équipes à développer et acquérir de nouvelles compétences tout au long de leurs carrières.

4) L'intérêt de la mobilité interne :

a) Pour Accor : **0.75 pt**
- Motiver et fidéliser les collaborateurs ;
- Réduire les coûts ;
- Redynamiser et réorganiser les équipes,…

b) Pour ses salariés : **0.75 pt**
- Faire progresser leur carrière ;
- Tenter une nouvelle expérience ;
- Élargir leurs horizons.

N.B : Retenir deux réponses correctes par élément.

5) Voir Annexe N°5 **6.75 pts**

6) **4.50 pts**

Processus de recrutement chez Accor	
Étapes (0.75 pt x 3)	**Illustration (0.75 pt x 3)**
Recherche	Accor propose des offres d'emploi en interne et en externe
Sélection	La première sélection se réalise à travers les CV, les entretiens, tests d'aptitude,…
Intégration	La réussite du processus est liée à l'aptitude à faire passer les valeurs d'Accor lors de l'intégration.

NB : Accepter toute réponse logique.

7) Appréciation de la nouvelle formule « Les Jobs au talent » utilisée par Accor : **(0.75 pt x 4)** **3 pts**

(+) Recrutement ciblé ;
(+) Investissement plus rentable ;
(+) Choix diversifié des candidats ;
(-) Gros effort logistique ;
(-) Coût financier non négligeable.

NB : Accepter deux avantages et deux inconvénients corrects.

8) Pour pouvoir soutenir les collaborateurs dans leur parcours, Accor procède à une gestion de carrière basée sur une évaluation objective. En effet, la phase d'évaluation, réalisée par un entretien individuel annuel ou un bilan de compétences, est un moment privilégié **d'être à l'écoute de ses collaborateurs** pour **partager leurs attentes** en matière d'évolution, **exprimer librement leurs idées**, **valoriser leurs connaissances** et **leur esprit de créativité** et **identifier leurs traits de personnalité** afin de prendre des décisions susceptibles de les motiver et de les impliquer davantage dans les orientations stratégiques de l'entreprise. **2.25 pts**

N.B : Accepter tout commentaire correct.

Annexe N°1 : Test de connaissances « Stratégies et Croissances » (03 pts)

Proposition	Vrai (0.25 pt x 4)	Faux	Justification (*) (0.50 pt x 4)
La concentration conglomérale consiste à regrouper des entreprises ayant des activités identiques.		X	**C'est un regroupement d'entreprises ayant des activités différentes.**
la stratégie de diversification de confortement consiste à placer l'excédent du profit généré dans de nouveaux métiers.		X	**L'entreprise cherche à renforcer ses activités en leur adjoignant de nouvelles activités complémentaires.**
L'OPA est une opération lancée par une entreprise pour acheter des titres d'une autre société cotée en bourse.	X		**L'offre publique d'acquisition (d'achat) est une opération par laquelle une entreprise cherche à prendre le contrôle d'une société cotée en bourse en achetant ses titres.**
La création d'une filiale à l'étranger est une modalité de la croissance externe.		X	**La création d'une filiale à l'étranger (investissement direct à l'étranger) est une modalité de la croissance interne.**

(*) Accepter toute justification correcte.

Annexe N°2 : (04.50 pts)

Stratégie	Illustration (*) (1 pt x 3)	Mode de croissance (0.50 pt x 3)
Intégration	– **Acquisition du Groupe américain « sbe ».**	**Externe**
Impartition	– **Création d'une joint-venture avec Ennismore ;** – **Franchise des hôtels, des stations touristiques et résidences de vacances ;** – **Partenariat avec Paris Society et Potel & Chabot, experts en animation d'événements.**	**Externe**
Différenciation	– **Déploiement des solutions digitales innovantes comme « ALL-Connect » pour des réunions hybrides ;** – **Création d'un nouveau programme de fidélité « ALL-Accor Live Limitless » en faveur de ses clients et ses partenaires.**	**Interne**

(*) Retenir une illustration par stratégie.

Annexe N°3 : Test de connaissances GRH (06 pts)

I. Cocher la bonne réponse : (0.75 pt x 3)

1. Le plan social est un :
   - ☐ Plan de gestion des compétences.
   - ☒ **Plan de sauvegarde de l'emploi.**
   - ☐ Plan de gestion des carrières.
2. L'entretien annuel d'évaluation est un :
   - ☐ Bilan des compétences.
   - ☐ Entretien d'embauche**.**
   - ☒ **Outil de gestion des carrières.**
3. Le délégué du personnel :
   - ☐ Mène les négociations concernant les conventions collectives**.**
   - ☐ Gère financièrement des activités sociales et culturelles de l'entreprise**.**
   - ☒ **Présente à l'employeur toutes les réclamations individuelles.**

II. Mettre en ordre (de 1 à 5) les étapes du plan de formation ci-dessous (0.75 pt x 5)

N°	Étapes
5	Evaluation de la formation**.**
3	Présentation du plan de formation aux instances de représentation du personnel**.**
4	Conduite des actions de formation.
1	Identification des besoins de formation.
2	Élaboration du plan de formation.

Annexe N°4 : Domaines de la GRH chez Accor (03 pts) (0.75 pt x 4)

Domaines de la GRH	Illustration
Motivation	▪ **Assurer des conditions de travail favorables.** ▪ **Offrir des avantages.** ▪ **Récompenser les contributions.**
Communication interne	▪ **Mettre en place un Intranet nouvelle génération.** ▪ **Aider les collaborateurs à s'exprimer.**
Relations sociales	**Favoriser le dialogue avec les instances de représentation du personnel.**
Rémunération	▪ **Mise en place d'un plan d'épargne d'entreprise.** ▪ **Mise en place d'un plan d'intéressement.**

NB : Retenir une illustration juste par domaine.

Annexe N°5 : Recrutement chez Accor (0.75 pt x 9)

Moyens de recrutement	**1) Candidatures spontannées.**
	2) Internet : AccorJob, Réseaux sociaux.
	3) Jobs au talent.
	Accepter également : **Stages, Intranet, écoles et universités.**
Moyens de sélection	**1) CV**
	2) Essais professionnels : exercices pratiques, tests d'aptitude.
	3) Entretien d'embauche.
Profil des candidats recherchés	SAVOIR : • **Connaissances.**
	SAVOIR-FAIRE : • **Expériences.**
	SAVOIR-ETRE : • **Facilité d'expression** Accepter également : **Capacités relationnelles.**

Une note de 01.50 pt sur 60 est consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية 2022

– الموضوع –

RS 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

المادة	مدة الإنجاز	
الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات		2h
الشعبة أو المسلك	المعامل	
شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك العلوم الاقتصادية		3

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- **La page N°6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 – 3	10 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 – 5	9.50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Dénomination sociale	**BANK OF AFRICA (BOA)** BANK OF AFRICA BMCE GROUP
Forme juridique	Société Anonyme à Conseil d'Administration
Siège social	140, avenue Hassan II, Casablanca
Capital social	2 056 066 480 MAD
Filiales	**Au Maroc :** BMCE capital, MAGHREBAIL, SALAFIN, MAROC FACTORING, … **A l'international** : Banque de développement du Mali, LCB BANK, BMCE BANK international, …

Dossier N°1: Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Bank Of Africa (BOA), banque universelle

Créée en 1959, BMCE s'est transformée pendant plus de 60 ans pour devenir depuis 2020 groupe Bank Of Africa, qui met son expertise et son savoir-faire au service de l'innovation, du progrès et de l'excellence. BOA a été désignée « *Best Bank in Morocco 2021* », un prix décerné par Global Finance Magazine avec un portefeuille d'activités complémentaires : banque commerciale, banque d'affaires, assurance, services financiers spécialisés, …

BOA compte plus de 1 800 points de vente au service de plus de 6 millions de clients au Maroc et dans 32 autres pays dont 21 en Afrique, deuxième région économique à croissance rapide dans le monde. BOA cherche constamment à faciliter la vie de ses clients notamment à travers ses innovations en termes de services en ligne.

En 2021, BOA devient la 1ère banque certifiée ISO 45001 au Maroc et sur le continent africain visant à créer un environnement de travail sûr pour prévenir les risques liés à la santé et à la sécurité de toute personne présente sur ses lieux de travail. Dans le cadre de l'engagement Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), BOA a mis en place des actions sur deux volets essentiels :

- L'éducation, particulièrement la lutte contre l'analphabétisme, avec le programme de construction et de gestion d'écoles communautaires rurales au Maroc et en Afrique ;
- La protection de l'environnement, gestion des risques environnementaux et sociaux, finance verte et gestion de la chaîne logistique.

Sources : www.bankofafrica.ma et www.challenge.ma (23/12/2021)

Document 1.2 : Indicateurs d'évolution d'activité

Sur l'exercice 2020, BOA affiche une légère hausse du Produit Net Bancaire (*) consolidé à 14 milliards de dirhams grâce à la progression de la marge d'intérêt de 5% et du résultat des opérations de marché de 3%. Toutefois, la banque subit les contrecoups d'une année marquée par le Covid-19, avec un Résultat Net Part du Groupe (RNPG) (*) en baisse s'établissant à 738 millions de dirhams. Ce repli du RNPG est expliqué par la contribution au fonds spécial Covid-19 pour financer la riposte contre la pandémie d'un montant global d'un milliard de dirhams, et la contreperformance des différentes activités de BOA dans un contexte national et international peu favorable impacté par la crise sanitaire. Malgré cette situation, une nette amélioration des bénéfices des banques marocaines cotées est prévue fin 2021, selon la CDG capital Insight, en raison de la reprise économique.

(*) Produit Net Bancaire : *la valeur ajoutée créée par l'activité de la banque.*
(*) Résultat Net Part du Groupe : *la somme des résultats nets d'un groupe de plusieurs sociétés.*

Evolution des principaux indicateurs d'activité consolidés de BOA entre 2018 et 2020

Indicateurs (en millions MAD)	2018	2019	2020
Produit Net Bancaire (PNB)	13 233	13 861	14 002
Résultat Net Part du Groupe (RNPG)	1 831	1 921	738

Sources : Document de référence Bank Of Africa 2020
www.consonews.ma (31 mars 2021)

Document 1.3 : Bank Of Africa, banque digitale

Dans un monde qui se digitalise, BOA s'adapte et innove. En 2020, suite à la crise sanitaire, la transformation digitale s'est accélérée avec le lancement des services permettant d'offrir désormais les souscriptions en ligne sur des services bancaires essentiels tels que le crédit immobilier, le crédit à la consommation, les contrats d'assistance. Ainsi, BOA est la 1ère Banque au Maroc qui a proposé un service client sur WhatsApp : Le conseiller digital « chabot KODI » ayant pour mission de répondre aux différentes questions, communiquer des informations sur les offres de la banque et de démarrer une conversation en français et en arabe pour obtenir diverses informations, notamment sur l'ouverture de compte, cartes, crédits, bancassurance. En marge de ses innovations, BOA a remporté le premier prix de « *L'Innovation Digitale dans le secteur bancaire* » ; ce qui renforce son leadership et lui permet d'entretenir une relation de proximité avec ses clients.

Source : www.bankofafrica.ma

Travail à faire N°1 (10 pts)

N°	Questions	Barème
1	Reproduire et compléter le tableau suivant : **Illustration pour BOA** **Mission** | **Finalité sociale** | **Finalité sociétale** |	0.75 pt
2	Relever pour BOA : ▪ Une force ; ▪ Une opportunité ; ▪ Une menace.	0.75 pt
3	a) Calculer le taux de variation du Résultat Net Part du Groupe de BOA entre 2019 et 2020 ; **NB : Retenir deux chiffres après la virgule** b) Expliquer cette évolution.	0.50 pt 0.75 pt
4	Relever, pour BOA, un indicateur de croissance : ▪ Qualitatif ; ▪ Quantitatif.	0.50 pt
5	a) Dégager deux raisons de la digitalisation de BOA ; b) Montrer que BOA poursuit une stratégie de différenciation.	0.50 pt 0.50 pt
6	Compléter l'Annexe N°1.	2.25 pts
7	Compléter l'Annexe N°2.	0.50 pt
8	**Synthèse** : Bank Of Africa s'est engagée depuis plusieurs années dans un processus continu de digitalisation de ses services. Dans une synthèse argumentée, présenter les raisons, les actions et les effets relatifs au processus de digitalisation de BOA. **NB : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Capital humain et politique de recrutement

Le dispositif de recrutement adopté au sein de BOA veille à l'égalité des chances dans le traitement des candidatures et à la non-discrimination sur la base de critères économiques ou socio-démographiques. En 2020, près de 916 mouvements ont été enregistrés au sein de BOA que ce soit dans le cadre d'une mobilité ou d'une évolution de carrière. Pareillement, BOA vise la diversification de ses sources de recrutement, à travers une présence sur les réseaux sociaux, les job-boards (*****), ainsi que les caravanes d'emploi au même titre que les forums de recrutement au Maroc et à l'international.

La banque s'est engagée dans un programme de rationalisation de l'évolution des effectifs depuis 2019. La politique de recrutement encourage les nouveaux collaborateurs à travers une démarche d'intégration constructive alignée sur la stratégie RH. Cette démarche permet d'initier les nouvelles recrues à la culture de BOA et de mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour une intégration réussie au sein de l'organisation.

***(*) Job-board**: site web permettant de diffuser des offres d'emploi*

Evolution des effectifs entre 2017 et 2020

Année	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Effectif	5 370	5 328	5 047	4 987

Document 2.2 : Formation et développement des compétences

BOA veille à l'accompagnement des collaborateurs par le développement des compétences. Un plan de formation est mis en place annuellement comprenant l'ensemble des actions à réaliser, les moyens à adopter et les ressources à mobiliser.

Les thématiques traitées y sont multiples : compétences métiers, techniques, managériales, culturelles, procédures, etc. Ces offres permettent la transversalité, l'échange de compétences, le bien-être au travail tout en renforçant l'efficacité professionnelle. Les équipes de la filière RH mènent ainsi une politique active de formation qui s'effectue par la formation à distance, la formation en présentiel et l'auto-formation via les situations de gestion au quotidien et les nouvelles missions confiées.

Au 31 décembre 2020, 39% de l'effectif ont bénéficié d'au moins une action de formation. Plus d'une centaine d'actions de formation ont été réalisées, soit environ 2392 jours/hommes de formation.

Document 2.3 : Evaluation professionnelle

La reconnaissance est l'un des besoins fondamentaux des collaborateurs, raison pour laquelle BOA a placé l'évaluation professionnelle au cœur de ses priorités. La banque veille à la mise en place d'échanges fréquents sous forme de moments clés dans le processus de gestion de carrière notamment à travers les entretiens d'évaluation professionnelle. L'entretien de progrès et de développement est ainsi un moment privilégié entre le collaborateur et son manager pour dresser le bilan des réalisations, le bilan de la performance de l'année écoulée et l'évolution des compétences. Il permet d'identifier les forces et les axes d'amélioration et de définir les perspectives d'évolution et les objectifs de l'année à venir.

Document 2.4 : Politique de rémunération

Consciente de l'importance d'attirer et de fidéliser les meilleurs candidats, BOA propose à ses collaborateurs un package attractif en cohérence avec leurs formations, leurs compétences et leurs expériences professionnelles. BOA conçoit une rémunération qui valorise au mieux la création de valeur collective, et opte pour un système de rétribution récompensant les efforts et les performances individuels. Ainsi, dans le but de reconnaissance et de valorisation de son capital humain, BOA a ouvert son capital à ses collaborateurs depuis février 2003. Au 31 décembre 2020, les actions détenues par le personnel s'établissent à 2 241 715 actions, soit 1,1% du capital de BOA.

Source des documents : Document de référence Bank Of Africa 2020

Travail à faire N°2 (09.50 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>a) Reproduire et compléter le tableau :
<table>
<tr><th>Mode de recrutement de BOA</th><th>Justification</th><th>Une limite</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
b) Rappeler deux moyens de sélection des candidats ;
c) Préciser l'intérêt de la phase d'intégration pour les collaborateurs de BOA.</td><td>1.50 pt

0.50 pt
0.75 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>a) Représenter graphiquement, en Annexe N°3, l'évolution de l'effectif de BOA entre 2017 et 2020 ;
b) Expliquer cette évolution.</td><td>0.75 pt

0.75 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>a) Expliquer le passage souligné du document 2.3 ;
b) Repérer la technique de gestion de carrière utilisée par BOA.</td><td>0.75 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>a) Reproduire et compléter le tableau :
<table>
<tr><th>Eléments du plan de formation</th><th>Illustration pour BOA</th></tr>
<tr><td>Objectifs</td><td></td></tr>
<tr><td>Domaines</td><td></td></tr>
<tr><td>Bénéficiaires</td><td></td></tr>
<tr><td>Types</td><td></td></tr>
<tr><td>Durée</td><td></td></tr>
</table>
b) Montrer le lien entre la formation et la compétitivité de BOA.</td><td>1.25 pt

1.50 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a) Déterminer la forme de rémunération pratiquée par BOA ;
b) Ressortir les objectifs de la rémunération chez BOA ;
c) Nommer l'opération d'ouverture du capital aux salariés.</td><td>0.25 pt
0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
</table>

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Stratégies et croissance de Bank Of Africa

Stratégie adoptée	Illustration	Croissance	
		Mode (*)	Modalité
…… ……	Lancement par BOA en 2018 d'un nouveau service mobile payment «DabaPay».	☐ Interne ☐ Externe	…… ……
…… ……	Signature d'une convention de partenariat avec la société gestionnaire des sites Technopark.	☐ Interne ☐ Externe	…… ……
…… ……	Inauguration officielle en Chine de BMCE Shangai en 2019.	☐ Interne ☐ Externe	…… ……

(*) Répondre en mettant une croix dans la case appropriée.

Annexe N°2 : Cocher la réponse juste en mettant une croix

1- La concentration verticale est le :

☐ Regroupement entre des entreprises ayant une activité semblable.

☐ Regroupement entre des entreprises ayant des activités complètement différentes.

☐ Regroupement entre des entreprises ayant des activités complémentaires.

2- La stratégie de domination par les coûts consiste à :

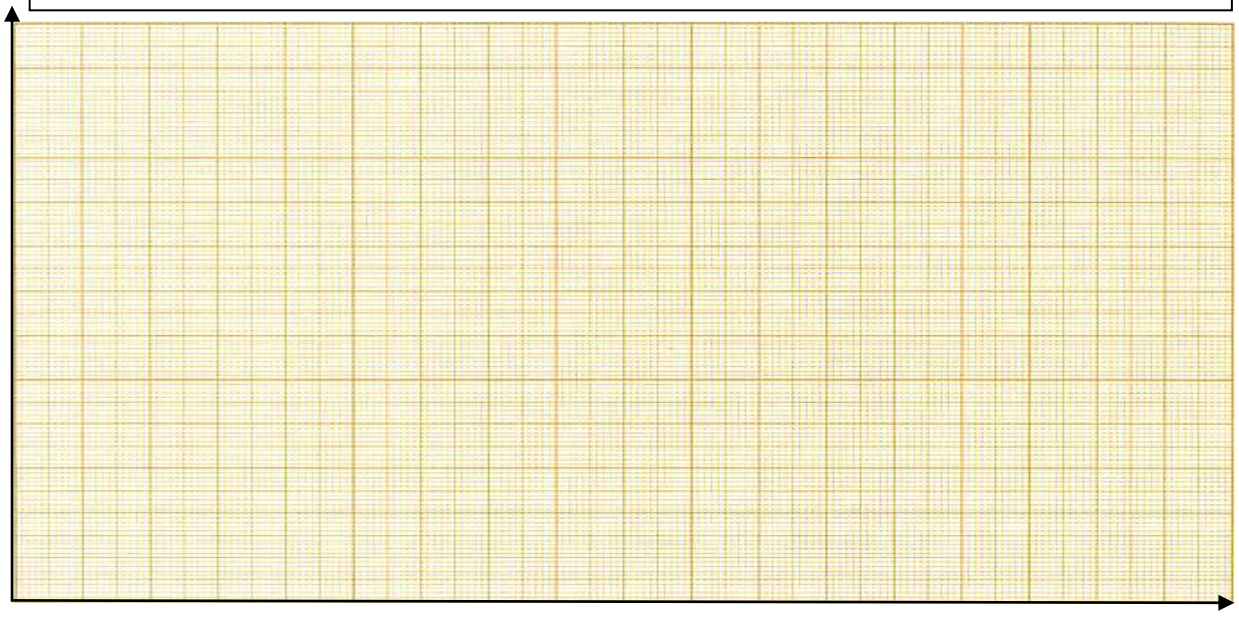
☐ Proposer aux clients des produits identiques à ceux des concurrents à un prix inférieur.

☐ Proposer aux clients des produits identiques à ceux des concurrents à un prix supérieur.

☐ Proposer aux clients des produits identiques à ceux des concurrents à un prix stable.

Annexe N°3 : Représentation graphique

……



الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية 2022

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

RR 54 | – عناصر الإجابة – | I*** | TTTTTTTTTTTTTTTTTT-TT

المادة الشعبة والمسلك	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك العلوم الاقتصادية	مدة الإنجاز	2h	المعامل	3

Note au correcteur

- Se conformer aux procédures du guide de correcteur, aux consignes du cadre de référence et du corrigé indicatif ;
- Éviter la double sanction :
  - Noter la lecture, l'interprétation ou le commentaire justes sur la base d'un résultat faux ;
  - Noter la démarche juste sur la base d'éléments de calcul faux ;
- Noter strictement les idées nonobstant les imperfections de langue.
- Ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt).

Corrigé indicatif

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance (30 pts)

1) **2.25 pts**

	Illustration (3 x 0.75 pt)
Mission	Le groupe BOA cherche constamment à faciliter la vie de ses clients notamment à travers ses innovations en termes de services en ligne.
Finalité Sociale	Créer un environnement de travail sûr pour prévenir les risques liés à la santé et à la sécurité de toute personne présente sur ses lieux de travail.
Finalité Sociétale	▪ Devenir une entreprise citoyenne ; ▪ Protéger l'environnement. **NB : Retenir une réponse juste**

2) a) Une force : **0.75 pts**

- Plus de 60 ans d'expérience ;
- Innovation ;
- Expertise ;
- Multi-métiers.

b) Une opportunité : **0.75 pts**

- Une croissance économique rapide de la région Afrique ;
- Reprise économique.

c) Une menace : **0.75 pts**

- La crise sanitaire, la pandémie ;
- Contexte national et international peu favorable.

NB : Retenir une force, une opportunité et une menace.

3) a) Taux de variation du résultat net part du groupe de BOA entre 2019 et 2020 : **1.50 pt**

- **Formule** : [RNPG $_{2020}$ - RNPG $_{2019}$) / RNPG $_{2019}$] x100
- **Calcul** : [(738-1921) /1921] x100 = - 61,6%

b) Explication de l'évolution : Le RNPG de BOA a enregistré une forte baisse de 61.6% en 2020 par rapport à 2019, passant de 1921 millions MAD à 738 millions MAD. Cette évolution négative s'explique principalement par la contribution au fonds spécial COVID 19 et la contreperformance des différentes activités de la banque. **2.25 pts**

4) Indicateurs de croissance de BOA : **1.50 pt**

- Qualitatif :
  - Innovation ;
  - Certification obtenue.
- Quantitatif :
  - Augmentation du PNB ;
  - Augmentation de la marge d'intérêt de 5% ;
  - Progression des opérations de marchés de 3%.

N.B : Retenir une réponse juste.

5) a) Deux raisons de la digitalisation chez BOA **:** **1.50 pt**

- Accélération de la transformation digitale au monde ;
- Contexte de la crise sanitaire ;
- Engagement dans une démarche d'innovation.

NB : Retenir deux éléments de réponse.

b) Bank Of Africa poursuit une stratégie de différenciation car elle est la 1ère Banque au Maroc à proposer un service client sur WhatsApp : Le conseiller digital « chabot KODI » **1.50 pt**

6) Voir l'annexe N°1. **6.75 pts**

7) Voir annexe N°2 **1.50 pt**

8) **Synthèse : (09 pts)**

La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : **2 pts**

- Présenter brièvement BOA ;
- Enoncer l'accroche ;
- Préciser la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

I) Les Raisons de la digitalisation : **2 pts**

- Contexte de la crise sanitaire ;
- Concurrence digitale sur le marché bancaire ;
- Renforcement de la position sur le marché national et international ;
- Nécessité d'adaptation aux évolutions technologiques,…

NB : Retenir deux éléments de réponse.

II) Les actions et les effets relatifs au processus de la digitalisation de BOA : **4 pts**

A) Actions :

- Développement de nouveaux services évolutifs de banque à distance ;
- Mise de son expertise et de son savoir-faire au service de l'innovation, du progrès et de l'excellence ;
- Souscriptions en ligne sur des services bancaires essentiels ;
- Proposition d'un service client sur WhatsApp : Le conseiller digital chatbot KODI

B) Effets :

- Premier prix de « l'Innovation Digitale dans le secteur bancaire » ce qui renforce son leadership et lui permet d'entretenir une relation de proximité avec ses clients ;
- « Best Bank in Morocco 2021 », un prix décerné par le « Global Finance Magazine » ;
- Amélioration du PNB en 2020 malgré le contexte de la pandémie.

Conclusion : **1 pt**

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

N.B : Accepter toute synthèse structurée, argumentée et correcte.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (28.50 pts)

1) a) **4.50 pts**

Mode de recrutement **(0.75 pt x 2)**	Justification **(0.75 pt x 2)**	Une limite **(0.75 pt x 2)**
Interne	BOA a enregistré 916 mouvements de ses effectifs dans le cadre d'une mobilité ou d'une évolution de carrière.	▪ Source de conflits ; ▪ Vieillissement de la pyramide des âges.
Externe	BOA diversifie ses sources de recrutement sur les réseaux sociaux, les job-boards, les caravanes d'emploi,…	▪ Coût élevé ; ▪ Intégration difficile.

N.B : Retenir une limite correcte.

b) Deux moyens de sélection des candidats : entretien d'embauche, tests, concours… **1.50 pt**

N.B : Retenir deux éléments de réponse.

c) La phase d'intégration permet d'initier les nouvelles recrues à la culture de BOA, de les familiariser avec les procédures de travail et l'environnement interne de la société et de mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour accomplir leur mission. **2.25 pts**

2) a) Représentation graphique : **2.25 pts**

- Type de graphique : courbe d'évolution, diagramme à barres ;
- Titre : évolution de l'effectif de BOA durant la période 2017-2020; **(0.50 pt)**
- Intitulé des axes : **(0.50 pt)**
  - Abscisses : Années ;
  - Ordonnées : Chiffre d'affaires en millions de MAD.
- Le tracé du graphique : **(1.25 pt)**

b) Explication de l'évolution de l'effectif : **2.25 pts**

Sur la période allant de 2017 à 2020, on constate une évolution régulière baissière de l'effectif de BOA, passant de 5370 à 4987 collaborateurs. Cela s'explique par l'engagement de BOA dans un programme de rationalisation de l'évolution des effectifs depuis 2017.

3) a) Explication du passage souligné **:** **2.25 pts**

BOA accorde une grande importance à l'évaluation professionnelle en tant qu'outil de gestion de carrière car elle permet de recueillir les besoins de formation, de favoriser une relation d'échange et de confiance entre manager et collaborateur, de prendre des décisions d'évolution de carrière afin de trouver des ressources disponibles au sein de l'entreprise pour de nouveaux postes.

N.B : Accepter toute réponse logique

b) la technique de gestion de carrière utilisée par BOA: entretien d'évaluation professionnelle. **1.50 pt**

N.B : Retenir également : entretien de progrès et de développement.

4) a) **3.75 pts**

Eléments du plan de formation	Illustration pour BOA **(0.75 pt x 5)**
Objectifs	▪ Transversalité ; ▪ Echange de compétences ; ▪ Bien-être au travail.
Domaines	▪ Compétences métiers ; ▪ Techniques ; ▪ Managériales ; ▪ Culturelles.
Bénéficiaires	39% de l'effectif.
Types	▪ Formation à distance ; ▪ Formation en présentiel ; ▪ Auto-formation.
Durée	2392 jours/hommes de formation.

b) La formation est un facteur clé de la compétitivité de l'entreprise car elle favorise la motivation, l'adaptation des collaborateurs aux postes de travail et l'amélioration de leurs compétences. Ce qui permet d'augmenter la productivité, de maîtriser les coûts et d'améliorer la qualité des produits. **4.50 pts**

N.B : Accepter toute réponse logique

5) a) La forme de rémunération pratiquée par BOA **:** Salaire à prime **0.75 pt**

NB : Accepter également : salaire mixte

b) Les objectifs de la rémunération chez BOA : **1.50 pt**

- Attirer et fidéliser les meilleurs candidats ;
- Valoriser la création de valeur collective.

c) L'opération d'ouverture du capital aux salariés est nommée : Stock option **1.50 pt**

NB : Accepter également : actionnariat salarial.

Annexe N°1 : Stratégies et croissance de Bank Of Africa (6.75 pts)

Stratégie adoptée (1 pt x 3)	Illustration	Croissance	
		Mode (0.25 pt x 3)	Modalité (1 pt x 3)
Développement de produit	Lancement par BOA en 2018 d'un nouveau service mobile payment «DabaPay».	☒Interne ☐ Externe	**Investissement (accepter aussi Innovation)**
Impartition	Signature d'une convention de partenariat avec la société gestionnaire des sites Technopark.	☐ Interne ☒Externe	**Contrat de partenariat**
Internationalisation	Inauguration officielle en Chine de BMCE Shangai en 2019.	☒Interne ☐ Externe	**Investissement**

Annexe N°2 : (0.75 pt x 2)

1- La concentration verticale est le :

☐ Regroupement entre des entreprises ayant une activité semblable.

☐ Regroupement entre des entreprises ayant des activités complètement différentes.

☒ Regroupement entre des entreprises ayant des activités complémentaires.

2- La stratégie de domination par les coûts consiste à :

☒ Proposer aux clients des produits identiques à ceux des concurrents à un prix inférieur.

☐ Proposer aux clients des produits identiques à ceux des concurrents à un prix supérieur.

☐ Proposer aux clients des produits identiques à ceux des concurrents à un prix stable.

Une note de 1.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2022

– الموضوع –

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

NS 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- **La page N°6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 – 3	10 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 – 5	09.50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……....		20 pts

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale	**Google LLC**
Date de création	04/09/1998
Siège social	Googleplex, MountainView CA 94 043 Californie, Etats-Unis.
Société mère	Alphabet Inc
Capitalisation (20 janvier 2018)	793.268 milliards de dollars
Produits	Recherche Google, You Tube, Google Chrome, Android, Google Pixel, AdSence, AdWords, Google Earth, Gmail…
Site web	www.google.com

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Google, leader du monde numérique

C'est en 1998 que deux étudiants à l'université de Stanford ont eu l'idée de créer le célèbre moteur de recherche Google. Aujourd'hui, Google continue d'exister en tant que filiale de la holding Alphabet Inc. Elle est devenue l'une des entreprises numériques les plus influentes du monde avec des services multiples : gestion des emails avec Gmail, du calendrier avec Agenda, stockage et édition des documents avec Drive, système d'exploitation mobile avec Android, vidéo avec YouTube, … Ainsi, Google exprime clairement ses ambitions d'organiser l'information mondiale et la rendre universellement accessible et utile à tous.

Actuellement, Google est devenu un élément incontournable du monde numérique (son moteur de recherche draine 98 % des recherches sur le web) et une société de poids dans le paysage économique et financier mondial.

Source : Le Figaro du 28 juillet 2020

Document 1.2 : Choix stratégiques de Google

Le géant américain Google et l'opérateur télécom Orange ont annoncé la signature d'un partenariat stratégique qui couvrira les domaines de l'intelligence artificielle et l'usage des données en vue de développer de nouveaux services d'informatique dématérialisés en ligne (Cloud). Ce partenariat vise à accélérer la transformation numérique de l'opérateur dans les domaines des données et de l'intelligence artificielle (...). Pour Google, ce partenariat doit ouvrir la voie à de nouveaux services de pointe pour le secteur des télécoms en Europe. Cet accord trouve sa place avec l'arrivée de la 5G en Europe et devrait concerner l'ensemble des marchés couverts par l'opérateur, grand public ou entreprises.

Google cherche continuellement à se positionner sur tous les marchés existants sur Internet, en proposant toujours plus de nouveaux services gratuits, innovants et performants. Elle s'affiche d'ailleurs clairement dans une course à l'innovation avec un de ses principaux concurrents : Facebook. Ces deux géants du Net se disputent sans cesse le rachat de nouvelles start-up au fort potentiel d'innovation. Ainsi, en 2014, Google a acquis « Slick-Login » spécialisée dans la sécurité des connexions Internet à l'aide de signaux sonores uniques. Ce n'est pourtant qu'une acquisition parmi d'autres. Ces derniers temps, Google s'est élargi à d'autres domaines d'activité : Intelligence artificielle, robotique et objets connectés.

Google est l'entreprise qui s'est intéressée le plus tôt au véhicule totalement autonome sans conducteur, en créant en 2016 une filiale de transport à la demande par véhicule autonome, Waymo. Ce sont ses progrès qui ont forcé les constructeurs automobiles à investir sérieusement dans le développement de ces technologies, de peur d'être un jour remisés au rang de fournisseurs de tôle. Waymo est aujourd'hui considéré comme l'entreprise la plus avancée dans le développement de voitures autonomes.

Source : www.frenchweb.fr (texte adapté)

Document 1.3 : Indicateurs financiers de Google

En milliards de dollars	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	79,38	95,38	116,32	161,8	182
Résultat net	19,5	12,7	30,74	34,3	41

En 2017, les charges additionnelles d'impôt dues à la réforme fiscale américaine et une amende de l'union européenne avaient approximativement raboté le bénéfice de Google de moitié. Pourtant, en 2020, ces résultats ont été stimulés par Search (le moteur de recherche de Google) et YouTube. Ainsi, pendant la pandémie, la demande pour les services de Google est devenue plus forte avec les diverses mesures de confinement.

Source : fr.statista.com et www.journaldugeek.com (texte adapté)

Travail à faire N°1 (10 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	a) Dégager le métier de Google ; b) Relever pour Google : ▪ La mission ; ▪ Une finalité économique.	0.25 pt 0.50 pt
2	Compléter l'Annexe N°1.	1.25 pt
3	Google a conclu un contrat de partenariat avec l'opérateur télécom Orange : a) Identifier la stratégie adoptée par Google ; b) Ressortir les effets de synergie escomptés de ce partenariat pour Google.	 0.25 pt 0.50 pt
4	a) Nommer la stratégie correspondant au passage souligné dans le document 1.2 ; b) Indiquer une limite de cette stratégie.	0.25 pt 0.25 pt
5	Justifier que Google adopte une stratégie de diversification.	0.50 pt
6	a) Calculer le taux de variation du résultat net de Google entre 2016 et 2017 ; **N.B : Retenir deux chiffres après la virgule.** b) Expliquer cette variation.	0.25 pt 0.50 pt
7	a) Représenter graphiquement l'évolution du chiffre d'affaires de Google durant la période 2016-2020 (Annexe N°2) ; b) Lire le graphique.	0.50 pt 0.50 pt
8	Compléter l'Annexe N°3.	1.50 pt
9	Synthèse : Google jouit d'une bonne réputation auprès des internautes et a connu depuis sa création un développement rapide en termes de produit, de chiffre d'affaires et de résultat. Rédiger une synthèse argumentée qui rend compte des services offerts aux internautes, des performances réalisées et des principaux facteurs explicatifs de ce développement. **NB : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Communication interne et représentation syndicale

Google a décidé d'améliorer la communication interne au sein de son organisation en lançant un nouveau portail interne destiné à ses collaborateurs. Cette plateforme va leur permettre de signaler les différents problèmes comme les cas d'harcèlement, de discrimination ainsi que les représailles. De plus, plusieurs outils internes ont été utilisés chez Google :

- Google Projects permet aux collaborateurs d'organiser tous types de tâches allant des projets aux avions à prendre ;
- Google Ideas permet aux collaborateurs de poster leurs propres idées et de commenter celles des autres ;
- Moma est l'Intranet de Google qui propose tout un tas d'informations comme le menu de la cantine, et des informations pour les Nooglers (nouveaux collaborateurs de la société), …

Par ailleurs, en raison de divergences qui se multiplient avec leur direction, des collaborateurs de Google ont créé un syndicat qui ne s'occupera pas uniquement des questions liées aux salaires et conditions de travail mais aussi des problématiques éthiques.

Source : Le Monde du 04 janvier 2021

Document 2.2 : Recrutement des compétences

Google organise ses propres évènements spécifiquement pensés en prévision des besoins en ressources humaines. Une université d'été et des concours de mathématiques font partie de la palette déployée pour cibler les candidats. En organisant ces rencontres, Google a la possibilité d'identifier les talents et d'entrer en contact avec les étudiants.

Google a aussi une approche unique de recrutement car les décisions d'embauche sont effectuées par un groupe de personnes et non pas par un seul manager. En effet, les chargés de recrutement de la firme sont spécialisés par domaine, certains embauchent les managers, d'autres les techniciens. Les collaborateurs du service sont également amenés à évaluer leurs futurs collègues, appelés les pairs. Lors des entretiens, ces derniers évaluent le niveau de compréhension et la capacité du candidat à résoudre les problématiques de la société.

À l'arrivée des nouvelles recrues, le Service Ressources Humaines a mis en place un système de « Friend ». Une personne bien intégrée dans le service va présenter le nouvel arrivant au reste de l'équipe et lui indiquer les éléments à connaître afin de limiter son stress et lui permettre de se sentir à l'aise dès son premier jour. C'est un concept simple mais efficace lorsqu'il est sérieusement appliqué.

Par ailleurs, les collaborateurs de Google bénéficient d'un changement de poste en interne, les membres de l'équipe ont aussi l'opportunité d'évaluer leurs futurs supérieurs.

Document 2.3 : Formation et rémunération du personnel

Plutôt que de se concentrer sur les formations classiques, Google met l'accent sur l'apprentissage sur le tas. Il intègre successivement les collaborateurs à participer à des projets. La participation à ces projets d'apprentissage se déroule de manière rotative. L'apprentissage est continu permettant ainsi la capacité d'adaptation, l'amélioration des compétences personnelles et le développement du plan de carrière.

La rémunération des "Googlers", autrement dit les collaborateurs de cette firme mondiale, est constituée d'une part fixe (leur salaire normal) et d'une part variable (les primes). Pour ce qui est des primes, Google offre :

- Les Bonus aux pairs : Ce sont des primes de 150 dollars que les collaborateurs reversent à l'un des pairs.
- Le bonus de performance : Ce bonus est défini en fonction de trois variables : le poste occupé par le collaborateur, ses performances et un taux multiplicateur pouvant valoir 15 % ou plus de la masse salariale fixe. Ainsi, certains collaborateurs reçoivent des bonus sous forme de stock-options.
- Les primes collectives : Ces primes récompensent tous les collaborateurs de Google de façon périodique, selon les différents programmes de primes organisés au sein de la multinationale comme les primes de vacances.

Source des documents 2.2 et 2.3 : managementrh.fr du 02/08/2016

Travail à faire N°2 (09.50 pts)

N°	Questions	Barème
1	Repérer les domaines de GRH mis en œuvre par Google.	0.50 pt
2	a) Enumérer les moyens de communication interne utilisés par Google ; b) Présenter le rôle de ces moyens de communication interne pour Google.	0.75 pt 0.75 pt
3	a) Relever l'instance de représentation du personnel chez Google ; b) Montrer l'utilité de cette instance pour Google.	0.25 pt 0.75 pt
4	a) Reproduire et compléter le tableau suivant : b) Relever le moyen de sélection des candidats utilisé par Google.	1.50 pt 0.50 pt
5	a) Relever le moyen d'intégration utilisé par Google ; b) Présenter l'intérêt de l'intégration pour les nouvelles recrues de Google.	0.50 pt 0.75 pt
6	a) Identifier la modalité de la formation adoptée par Google ; b) Relever l'action de cette modalité de formation dispensée par Google ; c) Indiquer l'utilité de cette action pour Google.	0.50 pt 0.50 pt 0.75 pt
7	a) Présenter deux objectifs du système de primes adopté par Google ; b) Montrer l'intérêt des stock-options pour les collaborateurs de Google.	0.75 pt 0.75 pt

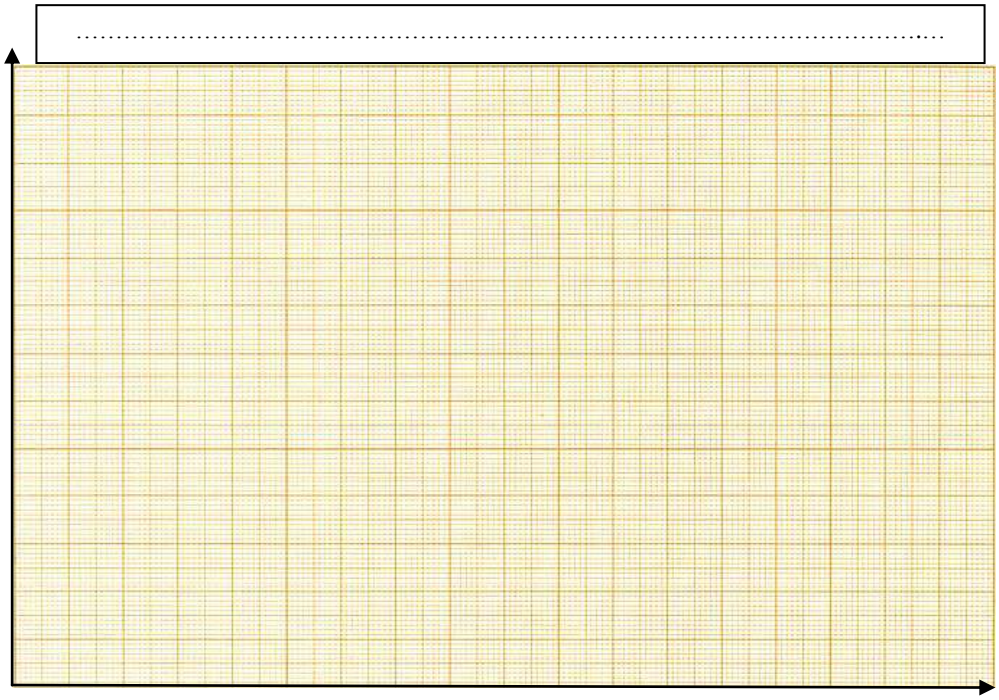
Mode de recrutement	Illustration	Un avantage
Externe		
Interne		

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Diagnostic stratégique de Google

Eléments	Force	Faiblesse	Opportunité	Menace
Dépendance excessive de Google vis-à-vis de la publicité.				
Montée en puissance de Facebook et d'Amazon dans les annonces de publicité				
Le moteur de recherche de Google draine 98 % des recherches sur le web.				
Les Smartphones sont devenus complètement liés à Internet.				
Google possède aujourd'hui, grâce à ses collaborateurs, une très bonne image.				

Annexe N°2 : Représentation graphique



Annexe N°3 : Croissance de Google

	Mode de croissance adopté	Modalité de croissance	Un avantage
2014	……	…… ……	…… ……
2016	……	…… ……	…… ……

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2022

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

TTTTTTTTTTTTTTTTTT-TT | I*** | – عناصر الإجابة – | NR 54

المادة	مدة الإنجاز	المعامل	
الشعبة والمسلك	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك العلوم الاقتصادية	2h	3

Note au correcteur

- Se conformer aux procédures du guide de correcteur, aux consignes du cadre de référence et du corrigé indicatif ;
- Éviter la double sanction :
  - Noter la lecture, l'interprétation ou le commentaire justes sur la base d'un résultat faux ;
  - Noter la démarche juste sur la base d'éléments de calcul faux ;
- Noter strictement les idées nonobstant les imperfections de langue.
- Ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt).

Corrigé indicatif

Dossier N°1: Stratégie et Croissance (30 pts)

1) a) Le métier de Google : Prestation de services numériques multiples sur Internet. **0.75 pt**
Accepter également : Recherche d'informations, gestion des emails et du calendrier, stockage et édition des documents, …

b) La mission de Google : Organiser l'information mondiale et la rendre universellement accessible et utile à tous. **0.75 pt**

Une finalité économique de Google : Se positionner sur tous les marchés existants sur Internet. **0.75 pt**

2) Voir Annexe N°1. **3.75 pts**

3) a) La stratégie adoptée par Google : Impartition **0.75 pt**

b) Les effets de synergie escomptés de ce partenariat pour Google : **1.50 pts**

- Bénéficier du savoir-faire de l'opérateur Orange dans les nouveaux services de pointe du secteur des télécoms en Europe ;
- Accéder à l'ensemble des marchés couverts par l'opérateur Orange.

N.B : Retenir deux éléments de réponse corrects.

4) a) Stratégie d'intégration. **0.75 pt**

b) Une limite : Problème de restructuration ; Investissement lourd,… **0.75 pt**

N.B : Retenir une limite.

5) Google adopte une stratégie de diversification : **1.50 pt**

- Elle a développé une activité différente de son métier de base en créant Waymo, une filiale de transport à la demande par véhicule autonome sans conducteur.
- Google s'est élargi à d'autres domaines d'activité : Intelligence artificielle, robotique et objets connectés.

N.B : Retenir un élément de réponse.

6) a) Taux de variation du résultat net de Google en 2017/2016 : **0.75 pt**
(RN 2017 – RN 2016)/ RN 2016 x 100 = (12,7 – 19,5)/ 19,5 x 100 **= -34,87%**

b) Le résultat net de Google a chuté de 34,87% en 2017 par rapport à 2016. Cela s'explique par l'augmentation des charges additionnelles d'impôt dues à la réforme fiscale américaine et une amende de l'union européenne. **1.50 pt**

7) a) Représentation graphique : **1.50 pt**

Type du graphique adapté : Courbe d'évolution, en tuyaux d'orgues ou diagramme à barres ;

- Titre du graphique :
  - Evolution du chiffre d'affaires de Google de 2016 à 2020 ; **(0.25 pt)**
- Intitulé des axes : **(0.50 pt)**
  - Abscisses : Années ;
  - Ordonnées : Chiffre d'affaires en milliards de dollars
- Tracé du graphique. **(0.75 pt)**

b) Lecture du graphique : **1.50 pt**

Le chiffre d'affaires de Google a connu une croissance régulière passant de 79,38 milliards de dollar en 2016 à 182 milliards de dollar en 2020 .

N.B : Accepter toute lecture correcte.

8) Voir Annexe N°3. **4.50 pts**

9) Synthèse : **(09 pts)**

La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : **1.50 pt**

- Présenter brièvement l'activité de Google ;
- Enoncer l'accroche ;
- Préciser la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

I. Les services offerts par Google et les performances réalisées : **02 pts**

a) Les services offerts :

- Moteur de recherche (Search) ;
- Gestion des emails avec Gmail ;
- Gestion du calendrier avec Agenda ;
- Stockage et édition des documents avec Drive ;
- Système d'exploitation mobile Android ;
- Vidéo avec You Tube, ...

b) Les performances réalisées : **1.50 pt**

- Accroissement continu du chiffre d'affaires ;
- Tendance haussière du résultat net.

II. Les facteurs explicatifs de développement de Google : **03 pts**

- Forte demande et accès facile au moteur de recherche ;
- Développement de partenariat avec l'opérateur télécoms Orange ;
- Acquisition de nouvelles start-up au fort potentiel d'innovation : Sécurité des connexions Internet ;
- Elargissement de champ d'activité : intelligence artificielle, robotique, objets connectés ;
- Création d'une filiale de transport à la demande par véhicule autonome sans conducteur ;
- Course à l'innovation ;
- Bonne réputation.

N.B : Accepter trois facteurs explicatifs corrects.

Conclusion : **01 pt**

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (28.50 pts)

1) Les domaines de GRH mis en œuvre par Google : **1.50 pt**
   - Communication interne ;
   - Relations sociales ;
   - Gestion du personnel : Recrutement ;
   - Formation ;
   - Rémunération.

2) a) Les moyens de communication interne utilisés par Google : **2.25 pts**
   - Plateforme (Portail interne);
   - Google Projects ;
   - Google Ideas ;
   - Moma.

   b) Le rôle de ces moyens de communication interne pour Google : **2.25 pts**
   - Informer les salariés ;
   - Recueillir les différents problèmes du personnel ;
   - Faciliter le travail des salariés ;
   - Favoriser la créativité du personnel ;
   - Faciliter l'intégration des nouveaux salariés,…

   N.B : Retenir deux éléments de réponse corrects.

3) a) L'instance de représentation du personnel de Google : représentants syndicaux **0.75 pt**
   b) L'utilité de cette instance pour Google : **2.25 pts**

   Les représentants syndicaux sont des acteurs de dialogue social, de communication et de concertation concernant les problèmes sociaux, économiques et éthiques. Ils expriment les revendications des salariés, conduisent les négociations. Cela permettra de prévenir et gérer les conflits sociaux, ce qui contribuerait au maintien d'un bon climat social.

4) a) **4.50 pts**

Mode de recrutement	Illustration **(1.50 pt x 2)**	Un avantage **(0.75 pt x 2)**
Externe	Google organise une université d'été et des concours de mathématiques pour identifier les meilleurs talents parmi les étudiants.	▪ Rajeunissement de la pyramide des âges du personnel ; ▪ Intégration de nouvelles compétences.
Interne	Les employés de Google bénéficient d'un changement de poste en interne.	▪ Intégration facile ; ▪ Processus moins coûteux.

   N.B : Retenir un avantage.

   b) Le moyen de sélection des candidats utilisé par Google : Entretien. **1.50 pt**

5) a) Le moyen d'intégration utilisé par Google : le système de « Friend ». **1.50 pt**

b) L'intérêt de l'intégration pour les nouvelles recrues : **2.25 pts**

- Faciliter l'intégration des nouvelles recrues ;
- Limiter le stress et leur permettre de se sentir à l'aise dès leur premier jour ;
- Imprégner la culture de l'entreprise aux nouvelles recrues ;
- Adapter les nouvelles recrues à l'environnement du travail,…

N.B : Retenir deux éléments de réponse corrects.

6) a) Modalité de la formation adoptée par Google : Formation continue. **1.50 pt**

b) Action de cette modalité : Apprentissage sur le tas. **1.50 pt**

N.B : Accepter également : participation des collaborateurs aux projets d'apprentissage**.**

c) Utilité de cette action : **2.25 pts**

- Amélioration des compétences personnelles ;
- Capacité d'adaptation, développement de plan de carrière, encouragement de l'esprit d'équipe ;
- Renforcement de la motivation ;
- Implication dans les projets et la culture de Google, ...

N.B : Retenir deux éléments de réponse.

7) a) Deux objectifs du système de primes adopté par Google : **2.25 pts**

- Améliorer le niveau de vie des collaborateurs ;
- Améliorer la motivation ;
- Instaurer un bon climat social ;
- Augmenter la productivité et la performance ;
- Diminuer le turn-over, …

N.B : Retenir deux objectifs corrects.

b) L'intérêt des stock-options pour les collaborateurs : **2.25 pts**

- Renforcer le sentiment d'appartenance et l'attachement à Google ;
- S'adhérer aux objectifs et aux valeurs de Google ;
- Avoir une image sociale, …

N.B : Retenir deux éléments de réponse corrects.

Annexe N°1 : Diagnostic stratégique de Google (03.75 pts)

Eléments	Force **(0.75 pt x 2)**	Faiblesse **(0.75 pt)**	Opportunité **(0.75 pt)**	Menace **(0.75 pt)**
Dépendance excessive de Google vis-à-vis de la publicité.		**X**		
Montée en puissance de Facebook et d'Amazon dans les annonces de publicité.				**X**
Le moteur de recherche de Google draine 98 % des recherches sur le web.	**X**			
Les Smartphones sont devenus complètement liés à Internet.			**X**	
Google possède aujourd'hui, grâce à ses collaborateurs, une très bonne image.	**X**			

Annexe N°3 : Croissance de Google (04.50 pts)

	Mode de croissance adopté **(0.75 pt x 2)**	Modalité de croissance **(0.75 pt x 2)**	Un avantage **(0.75 pt x 2)**
2014	**Croissance externe**	**Prise de participation** (Accepter également prise de contrôle ou absorption)	▪ **Accès rapide à la taille critique ;** ▪ **Effets de synergie, …**
2016	**Croissance interne**	**Investissement**	▪ **Indépendance de gestion ;** ▪ **Absence de problème de restructuration, …**

N.B : Accepter un avantage correct.

Une note de 01.50 pt sur 60 est consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية 2021

- الموضوع –

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

TTTTTTTTTTTTTTTTTT | RS 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : Éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- **La page n°5 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 - 3	13.50 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4	06 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Dénomination sociale	Taqa Morocco
Date de création	01/01/1997
Siège social	Km 23, Route Régionale 301, commune de Moulay Abdellah El Jadida.
Capital social	2 358 854 200 MAD
Secteur d'activité	Énergie

Dossier N°1 : Stratégie et croissance

Document 1.1 : Premier producteur privé d'électricité

Taqa Morocco, filiale du leader mondial de la production d'énergie le groupe émirati « Abu Dhabi Company TAQA », est le premier producteur privé d'électricité au Maroc couvrant 50 % de la production nationale d'électricité et développant des solutions innovantes pour répondre aux besoins énergétiques de ses clients. Elle emploie plus de 500 personnes avec un savoir-faire unique, une expertise et une puissance financière qui contribuent à inscrire l'entreprise dans le développement énergétique du Maroc.
La demande en électricité au Maroc croît de 7% en moyenne tous les ans. A ce rythme, elle va quadrupler en 2030, que l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable ne peut satisfaire seule, d'où l'idée de libéraliser le secteur, en permettant à des opérateurs privés comme Taqa Morocco de prendre le relais.

Source : www.aujourdhui.ma

Document 1.2 : Plan stratégique de Taqa Morocco

Taqa Morocco a enchaîné les investissements ayant contribué au perfectionnement de son outil industriel et à l'amélioration de sa production. Ce sont plus de 40 milliards de DH qui ont été investis dans la production d'électricité à travers sa centrale de Jorf Lasfar, plus grande centrale thermique à charbon indépendante de la région MENA (Middle East and North Africa).
Afin de saisir toute opportunité de développement, Taqa Morocco a adopté un plan stratégique 2018 - 2021 qui porte sur le renforcement de son excellence opérationnelle et de son capital humain. A cet effet, la firme déploie des moyens financiers et humains importants, notamment par la mise en place d'une politique de maintenance rigoureuse.

Source : www.financesnews.ma

Document 1.3 : Chiffres clés de Taqa Morocco

Comptes consolidés en millions MAD	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	8 082	8 511	9 118
Résultat d'exploitation	2 573	2 641	2 550
Résultat net	1 321	1 362	1 372

En 2018, la croissance du chiffre d'affaires consolidé s'explique principalement par la bonne performance opérationnelle de l'ensemble des unités et l'augmentation des frais d'énergie consécutive à l'évolution du prix d'achat du charbon sur le marché international. Dans le même sens, la performance des résultats repose sur un résultat d'exploitation consolidé qui s'établit à 1 995 MDH en 2018 suite à la poursuite des efforts d'optimisation des charges d'exploitation et de maintenance conjuguée à l'effet de la dépréciation du dollar par rapport au dirham concernant les achats de charbon.

Source : www.taqamorocco.ma

Document 1.4 : Conquête de plusieurs marchés en Afrique de l'Ouest

L'objectif de Taqa Morocco est de s'implanter dans les pays avec lesquels le Maroc a une forte coopération notamment en Afrique de l'Ouest comme le Sénégal, la Côte d'Ivoire et la Guinée, etc. Dans cette partie du continent où les délestages (*) sont monnaie courante, Taqa Morocco a une bonne marge de développement avec une offre bien adaptée aux besoins des industries locales.
Avec cette implantation en Afrique, Taqa Morocco ambitionne d'élargir également son champ d'activités aux énergies renouvelables et au gaz.

(*) Délestage : *suppression momentanée du courant électrique.*

Sources : www.challenge.ma / www.telquel.ma (texte adapté)

Travail à faire N°1 (13.50 pts)

N°	Questions	Barème
1	Préciser pour Taqa Morocco : a) Le métier ; b) La mission.	 0.25 pt 0.50 pt
2	Compléter l'Annexe n°1.	02 pts
3	Relever pour Taqa Morocco : a) Trois forces ; b) Une opportunité.	 0.75 pt 0.50 pt
4	Rappeler l'intérêt du diagnostic stratégique pour l'entreprise.	0.50 pt
5	Compléter l'Annexe n°2.	1.50 pt
6	Relever la raison d'internationalisation de Taqa Morocco.	0.50 pt
7	a) Représenter graphiquement l'évolution du chiffre d'affaires de Taqa Morocco entre 2017 et 2019 ; b) Lire le graphique.	01 pt 0.50 pt
8	a) Calculer le taux de variation du résultat d'exploitation de Taqa Morocco en 2018 par rapport à 2017 ; **NB : Retenir deux chiffres après la virgule.** b) Expliquer cette variation.	0.50 pt 01 pt
9	a) Montrer que Taqa Morocco a réalisé une croissance interne ; b) Rappeler deux avantages de ce mode de croissance.	0.50 pt 0.50 pt
10	**Synthèse :** Dans le cadre du développement du secteur énergétique au Maroc et en Afrique, Taqa Morocco a mis en place un certain nombre d'actions stratégiques lui permettant de réaliser des résultats satisfaisants et de poursuivre ses projets de développement. Rédiger une synthèse structurée et argumentée précisant les performances et les actions ayant contribué à leur réalisation ainsi que les projets envisagés.	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Offre d'emploi

TAQA MOROCCO
Centrale Thermique de Jorf Lasfer-El Jadida

Dans le cadre de notre développement, nous recrutons pour notre activité :

Assistant Contrôleur Financier

Rattaché (e) au Contrôleur Financier, vous êtes en charge de l'élaboration et de l'analyse du reporting opérationnel et budgétaire ainsi que du suivi du contrôle permanent des activités sur le plan budgétaire, analytique et industriel.

Principales activités :

- Assurer mensuellement le suivi des réalisations par rapport au budget ;
- Etablir le coût de revient du produit sur la base des données comptables ;
- Etablir un suivi financier détaillé du coût des révisions et des investissements ;
- Proposer et participer à l'élaboration du système de comptabilité de gestion.

Profil recherché :

Titulaire d'un bac+5 en Finance avec une spécialisation en Contrôle de Gestion, vous justifiez d'une expérience minimale de 4 ans dans un poste similaire au sein d'un environnement industriel.
Vous maîtrisez les principes de comptabilité et de contrôle interne et vous êtes à l'aise avec les outils bureautiques.
Votre dynamisme ainsi que votre aisance relationnelle vous permettront de mener à bien vos missions au sein de notre entreprise.

Source : www.recrute.com du 19/08/2018

Document 2.2 : Recrutement et intégration

L'acte de recrutement de Taqa Morocco ne vise pas uniquement la satisfaction d'un besoin ponctuel, il tient compte des aptitudes du candidat à évoluer progressivement au sein de l'entreprise tout au long de sa carrière professionnelle. Par ailleurs, et dans le cadre de l'encouragement de la promotion interne, l'entreprise donne priorité aux agents Taqa Morocco, qui répondent aux exigences professionnelles du poste à pourvoir sans porter préjudice au bon fonctionnement du service.
(…) Taqa Morocco accorde une grande importance à l'intégration des nouveaux collaborateurs. Ainsi, un accueil personnalisé est organisé pour chaque nouvelle recrue, suivi d'un parcours d'intégration lui permettant de se familiariser avec son nouvel environnement.

Source des documents : www.ammc.ma

Travail à faire N°2 (06 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>a) Compléter l'annexe n°3 ;
b) Reproduire et compléter le tableau suivant :
<table><tr><td>Modes de recrutement</td><td>Illustration</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>
c) Rappeler un avantage et une limite pour chaque mode de recrutement</td><td>2 pts
1 pt

1 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>a) Ressortir un moyen d'intégration du personnel de Taqa Morocco ;
b) Montrer l'utilité de la phase d'intégration pour Taqa Morocco.</td><td>0.50 pt
1.50 pt</td></tr>
</table>

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Finalités de Taqa Morocco

Engagements	Nature de la finalité recherchée (*)	Un effet sur Taqa Morocco
Taqa Morocco veille à anticiper et réduire ses impacts environnementaux	❑ Economique ❑ Sociale ❑ Sociétale	…… ……
Etre leader dans la production d'électricité privée au Maroc.	❑ Economique ❑ Sociale ❑ Sociétale	…… ……
Œuvrer pour un environnement de travail sûr et une politique sociale forte.	❑ Economique ❑ Sociale ❑ Sociétale	…… ……

N.B : Cocher la case convenable.

Annexe N°2 : Stratégies de Taqa Morocco

Stratégie adoptée	Illustration	Un avantage
Spécialisation	…… ……	…… ……
Internationalisation	…… ……	…… ……

Annexe N°3 : Offre d'emploi de Taqa Morocco

Poste	Mission	…… ……
	Position hiérarchique	…… ……
Profil	Deux compétences professionnelles	…… ……
	Deux qualités personnelles	…… ……

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2021
- عناصر الإجابة –

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

TTTTTTTTTTTTTTTTTT | RR 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Note au correcteur :

- Respecter les consignes du guide de correction ;
- Ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt) ;
- Éviter la double sanction : Noter la lecture, l'interprétation et le commentaire corrects sur la base d'un résultat faux et la démarche correcte sur la base d'éléments de calcul faux ;
- Noter strictement les idées en évitant l'influence des erreurs d'orthographe.

Corrigé indicatif

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (40.50 pts)

1) a) Le métier de Taqa Morocco : Production d'électricité. 0.75 pt
   b) La mission : Développer des solutions innovantes pour répondre aux besoins énergétiques de ses clients. 1.50 pt
2) Voir annexe N°1. 06 pts
3) a) Trois forces de Taqa Morocco : 2.25 pts
   - Savoir-faire unique ;
   - Expertise ;
   - Puissance financière ;
   - Solutions innovantes.

   N.B : Retenir trois forces

   b) Une opportunité : 1.50 pt
   - La demande en électricité au Maroc croit de 7% en moyenne tous les ans.

   Accepter également :
   - La demande va doubler en 2020 et quadrupler en 2030.
4) Le diagnostic stratégique est une démarche de planification stratégique qui permet à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques adéquates au contexte de l'environnement et à ses capacités à travers une analyse interne et externe. 1.50 pt

   N.B : Accepter toute réponse correcte.
5) Voir annexe N°2. 4.50 pts
6) La raison d'internationalisation de Taqa Morocco : 1.50 pt
   - Bénéficier de la coopération avec certains pays de l'Afrique ;
7) a) Représentation graphique : 03 pts
   - Type du graphique : Courbe d'évolution, en tuyaux d'orgues, digramme à barres ;
   - Titre du graphique : Evolution du chiffre d'affaires de Taqa Morocco entre 2017 et 2019 ; **(0.50 pt)**

- Intitulé des axes : **(01 pt)**
  - Abscisses : Années ;
  - Ordonnées : Chiffre d'affaires en millions de MAD.
- Tracé du graphique. **(1.50 pt)**

b) Lecture du graphique : 1.50 pt

Le chiffre d'affaires de Taqa Morocco a enregistré une hausse régulière durant la période 2017- 2019, passant de 8 082 MDH à 9 118 MDH

8) a) Taux de variation du résultat d'exploitation : 1.50 pt

Formule : (RE 2018 - RE 2017 / RE 2017) x 100

Calcul : (2641-2573/2573) x 100 = 2.64%

b) Le résultat d'exploitation de l'entreprise Taqa Morocco a augmenté de 2,64% en 2018 par rapport à 2017. Cette évolution est due à la poursuite des efforts d'optimisation des charges d'exploitation et de maintenance conjuguée à l'effet de la dépréciation du dollar par rapport au dirham concernant les achats de charbon. 03 pts

9) a) Taqa Morocco a réalisé une croissance interne : Un investissement de 40 milliards MAD dans la production d'électricité à travers sa centrale de Jorf Lasfar. 1.50 pt

b) Deux avantages de la croissance interne : 1.50 pt

- Conserve son indépendance de gestion ;
- N'impose pas de bouleversement structurel ;
- Améliore le climat social au sein de l'entreprise,…

N.B : Accepter toute réponse correcte.

10) **Synthèse :** (09 pts)

La synthèse doit comprendre une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : 2 pts

- Présenter brièvement Taqa Morocco ;
- Enoncer l'accroche ;
- Préciser la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

1. **Actions mises en œuvre par Taqa Morocco :** 02 pts
   - Investissement dans la production d'électricité à travers sa centrale de Jorf Lasfar ;
   - Poursuite des efforts d'optimisation des charges ;
   - Mise en place d'une politique de maintenance.
2. **Objectifs de développement et performances réalisées par Taqa Morocco :** 02 pts
   - Renforcement de son excellence opérationnelle et de son capital humain ;
   - Augmentation du chiffre d'affaires de 7,52% en 2018 par rapport à 2017 ;
   - Hausse du résultat d'exploitation de 2,36% en 2018 par rapport à 2017 ;
   - Appréciation du résultat net de 4,31% en 2018 par rapport à 2017.
3. **Projets envisagés par Taqa Morocco afin de maintenir son développement :** 02 pts
   - Poursuite de son plan stratégique 2018-2021;
   - Conquête du marché africain ;
   - Elargissement de son champ d'activités (énergies renouvelables et gaz).

Conclusion :

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat.

1 pt

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (18 pts)

1) a) Voir Annexe N°3. 06 pts

b) Modes de recrutement de Taqa Morocco : 03 pts

Modes de recrutement (0.75 pt x 2)	**Illustration (0.75 pt x 2)**
Recrutement interne	Taqa Morocco donne priorité à ses agents en encourageant la promotion interne.
Recrutement externe	Taqa Morocco intègre de nouveaux collaborateurs. **Accepter également** : L'entreprise fait appel à des candidats sur le marché de travail à travers une annonce.

c) Avantage : 1.50 pt

- Recrutement interne : Absence de problème d'intégration.
- Recrutement externe : Rajeunissement de la pyramide des âges.

Limite : 1.50 pt

- Recrutement interne : choix limité de candidats.
- Recrutement externe : coût de recrutement élevé.

N.B : Accepter toute réponse correcte.

2) a) Le moyen d'intégration : Accueil personnalisé 1.50 pt

b) L'utilité de la phase d'intégration pour Taqa Morocco : 4.50 pts

- Créer des liens et fidéliser les nouvelles recrues ;
- Faire adhérer les nouvelles recrues à la culture de l'entreprise ;
- Familiariser les nouvelles recrues avec leur nouvel environnement ;
- Participer au développement de l'entreprise,…

N.B : Retenir trois éléments de réponse.

Annexe N°1 : Finalités de Taqa Morocco (06 pts)

Engagements	Nature de la finalité recherchée (0.50 pt x 3)	Un effet sur Taqa Morocco (1.50 pt x 3)
Taqa Morocco veille à anticiper et réduire ses impacts environnementaux.	❑ Economique ❑ Sociale ☒ **Sociétale**	• **Avoir le label d'une entreprise citoyenne ;** • **Améliorer son image de marque.**
Etre leader dans la production d'électricité privée au Maroc.	☒ **Economique** ❑ Sociale ❑ Sociétale	• **Augmenter son chiffre d'affaires ;** • **Améliorer sa part de marché.**
Œuvrer pour un environnement de travail sûr et une politique sociale forte.	❑ Economique ☒ **Sociale** ❑ Sociétale	• **Améliorer le climat social.** • **Contribuer à l'épanouissement du personnel.**

(*) : Retenir un impact pour chaque finalité.

Annexe N°2 : Stratégies de Taqa Morocco (4.50 pts)

Stratégie adoptée	Justification (1.25 pt x 2)	Un avantage (*) (1 pt x 2)
Spécialisation	**Taqa Morocco concentre ses efforts sur un seul métier : production de l'électricité.**	▪ **Image de spécialiste ;** ▪ **Effet d'expérience,…**
Internationalisation	**Taqa Morocco développe son activité sur de nouveaux marchés en Afrique.**	▪ **Conquête de nouvelles parts de marché ;** ▪ **Rayonnement international,…**

(*) Retenir un avantage correct.

Annexe N°3 : Offre d'emploi de Taqa Morocco (06 pts)

Poste	Mission **(1 pt)**	• **Elaboration et analyse du reporting opérationnel et budgétaire ;** • **Suivi du contrôle permanant des activités sur le plan budgétaire, analytique et industriel.**
	Position hiérarchique **(1 pt)**	**Rattaché au contrôleur financier**
Profil	Deux compétences Professionnelles **(*)** **(2 pts)**	• **Formation en contrôle de gestion ;** • **Maîtrise des principes de comptabilité et de contrôle interne.** • **Maîtrise de l'outil bureautique.**
	Deux qualités personnelles **(2 pts)**	• **Dynamisme ;** • **Aisance relationnelle.**

(*) Retenir deux éléments de réponse.

Une note de 1.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2021

- الموضوع –

TTTTTTTTTTTTTTTTTT | NS 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : Éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.
- **La page N°6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 – 3	13 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 – 5	06 .50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Dénomination sociale	Sanofi Maroc
Capital social	44 512 500 MAD
Société mère	Sanofi Aventis (France)
Participations	Maphar (49%), Sanofi-Aventis Maroc (100%)
Secteur d'activité	Industrie pharmaceutique
Activité	Production et distribution de médicaments innovants, médicaments classiques, génériques, vaccins et produits de santé grand public.

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Présentation de Sanofi Maroc

Le groupe Sanofi Maroc est présent au Maroc depuis 1965. Il a su saisir l'opportunité de se lancer dans la fabrication du médicament lorsque le Maroc a développé une activité pharmaceutique nationale. Sur le marché pharmaceutique marocain opèrent 40 laboratoires dont 8 détiennent 64% de part de marché.

Les gains de productivité réalisés, la qualification des ressources humaines, l'expertise industrielle ainsi que la proximité géographique du Maroc ont permis au groupe de développer son activité à l'export et de pérenniser sa présence au Maroc.

Dans le même cadre, le groupe Sanofi Maroc a débuté le déploiement d'un important investissement visant la construction d'une plateforme logistique à la pointe de la technologie. L'objectif de cet investissement est double : augmenter la capacité de production du groupe et offrir un produit innovant accompagné d'une optimisation des coûts de distribution.

Sources : www.economie-entreprise.com/www.sanofi.ma (texte adapté)

Document 1.2 : Eléments du diagnostic stratégique de Sanofi Maroc

- Large gamme de formes galéniques (*) ;
- Existence de barrières pour toute entrée sur le marché marocain de l'industrie pharmaceutique ;
- Difficulté de réalisation des économies d'échelle importantes ;
- Taux relativement bas de consommation de médicaments par habitant au Maroc ;
- Double certification du site industriel de Zenata de son système de management intégré en Environnement (ISO 14001) et en Santé et Sécurité (OHSAS 18001) ;
- Généralisation de l'assurance maladie au Maroc.

(*) Formes galéniques : l'aspect physique final du médicament tel qu'il sera utilisé chez un patient : comprimés, gélules, sachets, solutions buvables, suspensions injectables, etc.

Source : www.sanofi.ma

Document 1.3 : Accord stratégique avec CFAO

Sanofi Maroc et le groupe français CFAO ont conclu un accord qui prévoit une entrée majoritaire d'Eurapharma (filiale de CFAO spécialisée dans la production et la distribution de médicaments en Afrique) dans le capital de Maphar à hauteur de 51%. Sanofi Maroc restera un actionnaire de référence de Maphar à hauteur de 49%. Le groupe continuera à renforcer sa position de leader du marché pharmaceutique marocain au travers de sa filiale Sanofi-Aventis Maroc, qui a réalisé d'importants investissements industriels, logistiques et scientifiques lors de ces dernières années.

Le partenariat avec Eurapharma, leader de la distribution pharmaceutique en Afrique, répond à la stratégie et aux ambitions de Sanofi Maroc de poursuivre son développement en Afrique et d'améliorer la qualité du service client aussi bien au niveau de la production que de la distribution au Maroc.

Source : www.agenceecofin.com

Document 1.4 : Axes de développement de Sanofi Maroc

Sanofi Maroc a investi plus de 500 millions MAD pour la modernisation de l'outil industriel et pour la production de l'ASAQ Winthrop dans son site industriel à Zenata, unique établissement pharmaceutique au Maroc certifié par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

Avec cette montée en puissance dans le niveau technologique, le groupe accentue son rôle de hub pour le continent africain, particulièrement dans la production du traitement contre le paludisme. La capacité de traitement de la plateforme Zenata, passant de 60 millions de traitements en 2012 à 400 millions en 2016, va permettre au groupe pharmaceutique de renforcer sa position sur 33 pays africains.

Il faut savoir que la maladie de paludisme, transmise généralement par la piqûre d'un moustique, est la plus meurtrière de la planète. Chaque minute, en Afrique, un enfant meurt du paludisme, faisant de cette maladie la 3ème cause de mortalité infantile en Afrique.

Par ailleurs, Sanofi Maroc produit un large éventail de formes galéniques produit pour elle-même, mais aussi pour de nombreux laboratoires internationaux tels que Pfizer, Pierre Fabre ou encore Abbott.

Source : www.leseco.ma

Travail à faire N°1 (13 pts)

N°	Questions	Barème
1	Préciser le métier de Sanofi Maroc.	0.25 pt
2	Compléter l'Annexe n°1.	0.50 pt
3	Ressortir, à partir du document 1.1, les facteurs explicatifs de la compétitivité de Sanofi Maroc.	0.50 pt
4	a) Reproduire et compléter, à partir du document 1.2, le tableau ci-après : Une force | Une faiblesse | Une opportunité | Une menace b) Rappeler l'intérêt du diagnostic stratégique pour l'entreprise.	01 pt 0.75 pt
5	Compléter l'Annexe n°2.	1.50 pt
6	Présenter un effet escompté de l'accord conclu avec CFAO pour : ▪ Sanofi Maroc ; ▪ Eurapharma.	1 pt
7	a) Calculer le taux de variation de la capacité de traitement de la plateforme Zenata entre 2012 et 2016 ; **N.B : Arrondir à l'entier le plus proche** b) Expliquer cette variation.	0.50 pt 0.50 pt
8	Relever pour Sanofi Maroc : a) Un indicateur quantitatif de croissance ; b) Un indicateur qualitatif de croissance.	 0.25 pt 0.25 pt
9	Compléter l'Annexe n°3.	1.50 pt
10	a) Illustrer la concentration du secteur pharmaceutique marocain ; b) Reproduire et compléter le tableau suivant : Positive | Négative Conséquence économique de la concentration Conséquence sociale de la concentration	0.50 pt 01 pt
11	Synthèse : Le groupe Sanofi Maroc ambitionne de devenir un acteur majeur dans la production et la distribution de médicaments en Afrique. A cet effet, le groupe a entrepris un certain nombre d'actions stratégiques visant à augmenter ses capacités industrielles et à renforcer sa compétitivité sur le marché africain. Rédiger une synthèse argumentée permettant de déceler les raisons de développement de Sanofi Maroc en Afrique, de présenter les actions stratégiques entreprises et d'exposer les effets escomptés par le groupe à travers ces actions. **NB : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document : Interview avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de Sanofi Maroc

Lorsque vous recrutez des jeunes, privilégiez-vous certaines formations ou êtes-vous ouvert à tous les parcours ?

DRH : Nos collaborateurs peuvent être issus aussi bien de formations scientifiques universitaires, d'écoles d'ingénieurs, de commerce que d'instituts de technologie. Etant donné que Sanofi Maroc est un groupe international, des connaissances linguistiques peuvent être importantes pour certains postes. Dans le domaine scientifique, il peut s'agir de doctorants, médecins, pharmaciens, chimistes, etc.

Accueillez-vous des apprentis ?

DRH : Sanofi Maroc s'engage à augmenter le nombre de jeunes recrutés en alternance. L'alternance permet aux jeunes, issus de toutes les filières de formation, d'acquérir de leur tuteur ou maître d'apprentissage et au sein des équipes de Sanofi Maroc expertises et savoir-faire, en complément de l'enseignement théorique dispensé à l'école.

À compétences égales, qu'est-ce qui fait, pour vous, la différence entre deux candidats ?

DRH : La motivation et la personnalité du candidat feront la différence. C'est grâce à ces deux critères qu'on pourra estimer si le candidat pourra bien s'intégrer dans une équipe. Évidemment, si le candidat a une expérience (même un stage) dans le secteur, cela peut être un plus.

Quelles sont les possibilités d'évolution en interne ?

DRH : Sanofi Maroc privilégie pour l'ensemble de ses collaborateurs les évolutions au sein de l'entreprise. Dès lors, l'évolution se fait selon les besoins identifiés par le manager et le collaborateur, pour répondre aux évolutions des métiers et des fonctions au sein de l'entreprise.

Sanofi Maroc ouvre la possibilité à tous les salariés ayant une ancienneté minimale de 5 ans et âgés de 45 ans et plus de bénéficier d'un bilan de compétences afin de définir un projet professionnel ou un projet de formation.

Le comité d'entreprise ou à défaut les délégués du personnel doit délibérer sur le plan annuel de formation et sur les orientations de l'établissement, ainsi que sur le bilan de la formation de l'année précédente. Cette délibération s'effectue dans les conditions légales et conventionnelles.

Source : www.usinenouvelle.com

Travail à faire N°2 (06.50 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Reproduire et compléter le tableau ci-après :
<table>
<tr><td>Domaines de GRH</td><td>Une action mise en œuvre par Sanofi Maroc</td></tr>
<tr><td>Gestion du personnel</td><td></td></tr>
<tr><td>Relations sociales</td><td></td></tr>
</table></td><td>0.75 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>a) Relever les profils recherchés par Sanofi Maroc ;
b) Montrer l’intérêt du recours de Sanofi Maroc au recrutement des jeunes en alternance.</td><td>0.25 pt
0.75 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>a) Justifier que Sanofi Maroc recourt au :
▪ Recrutement interne ;
▪ Recrutement externe.
b) Donner deux raisons justifiant l’importance, pour Sanofi Maroc, des connaissances linguistiques exigées pour certains postes.</td><td>1 pt

0.75 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>a) Relever les critères de sélection des candidats retenus par Sanofi Maroc ;
b) Présenter les retombées du choix de ces critères sur la productivité de l’entreprise.</td><td>0.50 pt
1 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a) Ressortir les instances de représentation sociale de Sanofi Maroc ;
b) Montrer l’utilité de ces instances dans le dialogue social.</td><td>0.50 pt
1 pt</td></tr>
</table>

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Finalités de Sanofi Maroc

Actions	Nature de la finalité correspondante
Engagement du groupe Sanofi Maroc pour assurer l'hygiène et la sécurité au travail.	……
Poursuite des efforts du groupe Sanofi Maroc visant à pérenniser sa présence au Maroc et à consolider sa position de leader.	……
Déploiement de plusieurs plans d'action pour limiter les impacts environnementaux liés aux rejets de substances.	……

Annexe N°2 : Stratégies de Sanofi Maroc

Stratégie adoptée	Illustration	Un avantage
Développement de produit	…….. ……..	…… ……
Internationalisation	……... ……...	…… ……
Domination par les coûts	…….. ……..	…… ……

Annexe N°3 : Croissance de Sanofi Maroc

Opérations de croissance	Mode	Modalité	Une limite
Sanofi Maroc a construit une plateforme logistique à la pointe de la technologie.	……..	…….. ……..	…… ……
Sanofi Maroc a conclu un partenariat avec Pierre Fabre pour prendre en charge la production et la distribution d'une large gamme de produits.	……..	…….. ……..	…… ……

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2021
- عناصر الإجابة –

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

TTTTTTTTTTTTTTTTTTT | NR 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2h
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Note au correcteur :
- Respecter les consignes du guide de correction ;
- Ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt) ;
- Éviter la double sanction : Noter la lecture, l'interprétation et le commentaire corrects sur la base d'un résultat faux et la démarche correcte sur la base d'éléments de calcul faux ;
- Noter strictement les idées en évitant l'influence des erreurs d'orthographe.

Corrigé indicatif

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (39 pts)

1) Le métier : Production et distribution de médicaments innovants, médicaments classiques, génériques, vaccins et produits de santé grand public. 0.75 pt

2) Voir l'annexe N°1. 1.50 pt

3) Les facteurs explicatifs de la compétitivité de Sanofi Maroc sont : 1.50 pt
   - Les gains de productivité réalisés ;
   - La qualification des ressources humaines ;
   - L'expertise industrielle ;
   - La proximité géographique.

4) a) 03 pts

Une force **(0.75 pt)**	Faiblesse **(0.75 pt)**
▪ Large gamme de formes galéniques ; ▪ Double certification du site industriel de Zenata de son système de management intégré en Environnement (ISO 14001) et en Santé et Sécurité (OHSAS 18001).	▪ Difficulté de réalisation des économies d'échelle importantes.
Une opportunité **(0.75 pt)**	Une menace **(0.75 pt)**
▪ Généralisation de l'assurance maladie au Maroc ; ▪ Existence de barrières pour toute entrée sur le marché marocain de l'industrie pharmaceutique.	▪ Taux relativement bas de consommation de médicaments par habitant au Maroc.

b) Le diagnostic stratégique est une étape primordiale du processus de planification stratégique qui permet à l'entreprise de collecter des informations pertinentes afin de prendre des décisions stratégiques adéquates au contexte de l'environnement et aux capacités de l'entreprise. 2.25pts

N.B : Retenir toute réponse correcte.

5) Voir l'annexe N°2. 4.50 pts

6) Les effets escomptés de l'accord conclu avec CFAO pour : 03 pts
   - Sanofi Maroc : Développement de son activité en Afrique, amélioration de la qualité du service client,…
   - Eurapharma : Bénéficier de la position concurrentielle de Maphar, renforcer son activité au Maroc,…

N.B : Retenir un effet.

7) a) Taux de variation de la capacité de traitement de la plateforme Zenata entre 2012 et 2016 : 1.50 pt
   - Formule : $[(CT_{2016} - CT_{2012}) / CT_{2012}] \times 100$
   - Calcul : $[(400 - 60) / 60] \times 100 = 567\%$

   b) Explication de cette variation : La capacité de traitement de la plateforme Zenata a connu une augmentation de 567% entre 2012 et 2016. Cette hausse s'explique principalement par l'effort de modernisation de l'outil industriel et le lancement de la production de l'ASAQ Winthrop. 1.50 pt

8) Indicateurs de croissance :
   a) Quantitatif : Augmentation de la capacité de traitement de 567% ; 0.75 pt
   (**Accepter également** : Investissement réalisé de 500 M MAD)
   b) Qualitatif : Obtention de certifications (OHSAS 18001, ISO 14001) 0.75 pt

9) Voir annexe N°3. 4.50 pts

10) a) Le marché pharmaceutique marocain est concentré puisque 8 des 40 laboratoires opérant dans le secteur détiennent 64% de part de marché. 1.50 pt

    b) 03 pts

	Positive **(0.75 pt x 2)**	Négative **(0.75 pt x 2)**
Conséquence économique de la concentration	▪ Réalisation des économies d'échelle ; ▪ Pouvoir accru sur le marché	▪ Effets de domination pouvant avoir des tendances quasi monopolistiques.
Conséquence sociale de la concentration	▪ Amélioration des qualifications des salariés.	▪ Restructurations entraînant parfois des licenciements

N.B : Retenir une conséquence correcte.

11) **Synthèse : (09 pts)**

L'élève doit être capable de rédiger une synthèse comportant une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : 1.50 pt
- Présenter brièvement Sanofi Maroc ;
- Enoncer l'accroche ;
- Préciser la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

a) Raisons de développement de Sanofi Maroc en Afrique : 2 pts
- Saisir des opportunités de croissance ;
- Faire face aux contraintes rencontrées sur le marché marocain ;
- Satisfaire une demande croissante pour le produit ASAQ Winthrop,…

b) Actions stratégiques entreprises : 02 pts
- Renforcement des efforts en matière de Recherche et Développement ;
- Modernisation de son outil industriel ;
- Augmentation de la capacité de traitement de la plateforme Zenata ;
- Conclusion d'un accord avec CFAO.

c) Effets escomptés par le groupe : 02 pts
- Augmenter sa capacité de production ;
- Améliorer la qualité de service ;
- Renforcer sa position sur le marché africain.

Conclusion : 1.50 pt
- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat.

N.B : Accepter toute synthèse structurée, argumentée et correcte.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (19.50 pts)

1) Les domaines de GRH mis en œuvre par Sanofi Maroc : 2.25 pts

Domaines de GRH	Une action mise en œuvre
Gestion du personnel	Recrutement
Relations sociales	Implication des instances de représentation sociale

2) a) Les profils recherchés par Sanofi Maroc : 0.75 pt

Scientifiques universitaires, ingénieurs, doctorants, médecins, pharmaciens, chimistes.

b) L'intérêt du recours de Sanofi Maroc au recrutement des jeunes en alternance : 2.25 pts

- Avoir de nouvelles compétences adéquates aux besoins de l'activité de l'entreprise ;
- Apporter aux jeunes l'expertise nécessaire pour leur insertion professionnelle ;
- L'entreprise dispose de plus d'information sur les jeunes ;
- Eviter les problèmes d'intégration,…

N.B : Retenir deux éléments.

3) a) Sanofi Maroc recourt au : 3 pts

- Recrutement interne : recherche de candidats au sein de l'entreprise en favorisant les évolutions dans le poste.
- Recrutement externe : Recherche de candidats sur le marché de travail issus aussi bien de formations scientifiques universitaires, d'écoles d'ingénieurs, de commerce que d'instituts de technologie.

b) Deux raisons justifiant l'importance, pour Sanofi Maroc, des connaissances linguistiques exigées pour certains postes : 2.25 pts

- La position de Sanofi Maroc en tant que groupe internationale ;
- La nature de l'activité de Sanofi Maroc ;
- Les partenaires de Sanofi Maroc sont en général des étrangers ;
- S'informer, se former et faire des recherches sur les produits de l'entreprise.

N.B : Retenir deux raisons.

4) a) Les critères de sélection des candidats retenus par Sanofi Maroc : 1.50 pt

- Motivation, personnalité et expérience.

b) Ces critères retenus permettront à Sanofi Maroc de : 03 pts

- Améliorer l'adéquation des compétences personnelles et professionnelles de la nouvelle recrue au poste à pourvoir ;
- Faciliter l'intégration du candidat dans une équipe ;
- Favoriser l'autonomie et la créativité ;
- Adhérer aux valeurs et objectifs de l'entreprise,…

Cela contribuera à l'amélioration de la productivité de l'entreprise.

N.B : Retenir toute réponse logique.

5) a) Les instances de représentation sociale de Sanofi Maroc : 1.50 pt

- Le comité d'entreprise ;
- Le délégué du personnel.

b) Ces instances prennent part dans le dialogue social et la concertation concernant les problèmes sociaux et économiques des collaborateurs. Donc, c'est un moyen qui atténue et résout les conflits sociaux, et évite les mouvements de grève éventuels, ce qui se répercute positivement sur le climat social de l'entreprise. 03 pts

N.B : Retenir toute réponse logique.

Annexe N°1 : Finalités de Sanofi Maroc (1.50 pt)

Actions	Nature de la finalité correspondante (0.50 pt x 3)
Engagement du groupe Sanofi Maroc pour assurer l'hygiène et la sécurité au travail.	**Sociale**
Poursuite des efforts du groupe Sanofi Maroc visant à pérenniser sa présence au Maroc et à consolider sa position de leader.	**Economique**
Déploiement par le groupe Sanofi Maroc de plusieurs plans d'action pour limiter les impacts environnementaux liés aux rejets de substances.	**Sociétale**

Annexe N°2 : Stratégies de Sanofi Maroc (04.50 pts)

Stratégie adoptée	Illustration (0.75 pt x 3)	Un avantage (0.75 pt x 3)
Développement de produit	**Sanofi Maroc élargit sa gamme de produits galéniques en lançant ASAQ Winthrop**	▪ **Augmentation du chiffre d'affaires ;** ▪ **Conquête de nouveaux clients,…**
Internationalisation	**Sanofi Maroc développe son activité en Afrique**	▪ **Accès à la taille critique ;** ▪ **Rayonnement international,…**
Domination par les coûts	**Sanofi Maroc a investi pour maîtriser les coûts de distribution**	▪ **Acquisition d'un avantage concurrentiel ;** ▪ **Augmentation de la part de marché,…**

N.B : Retenir un avantage correct.

Annexe N°3 : Croissance de Sanofi Maroc (4.50 pts)

Opérations de croissance	Mode (1 pt x 2)	Modalité (0.75 pt x 2)	Une limite (0. 50 pt x 2)
Sanofi Maroc a construit une plateforme logistique à la pointe de la technologie.	**Interne**	**Investissement réalisé**	▪ **Processus lent ;** ▪ **Risque d'endettement,…**
Sanofi Maroc a conclu un partenariat avec Pierre Fabre pour prendre en charge la production et la distribution d'une large gamme de produits.	**Externe**	**Contrat de partenariat**	▪ **Risque de conflits entre les partenaires ;** ▪ **Partage du pouvoir de décision,…**

N.B : Retenir une limite correcte.

Une note de 1.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2020
- الموضوع –

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

TTTTTTTTTTTTTTTTTT | RS 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- **La page n° 6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et croissance Cas : **Compagnie Chérifienne de Chocolaterie « Aiguebelle »**	2 – 3	13.25 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines Cas : **Mondelèz International**	4 – 5	06.25 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Compagnie Chérifienne de Chocolaterie « Aiguebelle »

Dénomination sociale : Compagnie Chérifienne de Chocolaterie
Siège social : 174, Route des Oulad Ziane, Casablanca
Forme juridique : S.A.R.L.
Date de création : 1941
Capital social : 55 000 000 MAD
Secteur d'activité : Agroalimentaire
Site internet : www.aiguebelle.com

Mondelèz International

Dénomination sociale : Mondelèz International
Siège social : Deerfield, Illinois, USA
Forme juridique : Société par actions
Date de création : 1923
Capital social : 25,16 milliards US$
Secteur d'activité : Agroalimentaire
Site internet :
www.mondelezinternational.com

Dossier N°1 : Stratégie et croissance

Cas : **Compagnie Chérifienne de Chocolaterie "Aiguebelle"**

Document 1.1 : Présentation de la Compagnie Chérifienne de Chocolaterie « Aiguebelle »

Créée en 1949, la Compagnie Chérifienne de Chocolaterie Aiguebelle (CCC Aiguebelle) élabore de manière traditionnelle des chocolats et confiseries de qualité. Forte d'un savoir-faire de fabrication du chocolat, Aiguebelle perpétue la tradition de qualité qui fait la renommée de ses créations.
L'exigence dans le choix des matières premières, l'expertise, l'engagement des équipes et la recherche permanente de l'excellence, ont permis à Aiguebelle de maintenir sa place de leader sur le marché national et se positionner à l'international.
Fabriquer des produits de qualité est depuis toujours la priorité de l'entreprise. Une priorité qui traduit plus que jamais la volonté de la chocolaterie Aiguebelle de satisfaire l'ensemble des clients particuliers et professionnels en répondant à leurs exigences.

Source : www.aiguebelle.com

Document 1.2 : Marché marocain du chocolat

Au Maroc, il n'existe pas, aujourd'hui, de maturité du marché de la consommation pour que le vrai chocolat reçoive toute l'attention et tout le respect qu'il mérite. Le chocolat étant un produit hédonique (*), la notion de plaisir prend une dimension plus importante que dans le cas d'autres produits.
La consommation moyenne des Marocains en chocolat reste faible en dépit d'un marché de plus en plus alimenté par toute sorte de produits. Importé ou produit localement, le chocolat au Maroc reste une niche à développer, mais il faut surtout lui assurer la protection nécessaire face notamment aux dangers de la contrebande.

(*) Produit hédonique : *produit acheté principalement pour se faire plaisir.*

Source : La Nouvelle Tribune du 20 décembre 2018

Document 1.3 : Lancement de nouveaux produits

Aiguebelle lance une panoplie de 14 produits diversifiés regroupés sous une nouvelle gamme : Aiguebelle « Ma Pâtisserie ». Incluant des produits contenant du chocolat, du sucre chocolaté et des compléments (amandes), cette gamme a été conçue pour accompagner les Marocain(e)s dans la préparation de leurs pâtisseries quotidiennes, mais aussi lors des fêtes et célébrations.
A cet effet, l'entreprise ambitionne avec cette nouvelle gamme de renforcer sa position sur le marché national B to C (*), et plus précisément sur le segment Pâtisserie « Ménagère », un segment à fort potentiel, enregistrant une progression de plus de 15% sur les douze derniers mois.
Elle est aussi la première entreprise marocaine à avoir lancé une gamme de bonbons sans sucre et fabriqués localement. Dans la mesure où le marché n'était pas mûr, l'entreprise a constaté que cela demandait de consentir des efforts disproportionnés par rapport au potentiel local. Elle a décidé alors en 2014 de se recentrer sur son métier de base, le chocolat.
(*) B to C (Business to Consumer) : *du professionnel vers le consommateur.*

Source : Magazine Agroalimentaire du Juillet 2019

Document 1.4 : Programme d'investissement

Aiguebelle accorde une grande importance à l'innovation. De ce fait, elle s'est dotée en 2011 d'une entité Recherche et Développement (R&D) lui permettant de se réinventer constamment. Que ce soit pour le design évolutif de ses produits existants ou à venir, Aiguebelle a su s'adapter aux évolutions du marché et aux attentes de ses clients. Son laboratoire de contrôle physicochimique lui permet d'accompagner tous les développements des produits et des innovations avec des analyses et des contrôles réguliers.

(…) Dans le cadre de la Vision 2021, la chocolaterie Aiguebelle annonce un investissement de 300 millions de Dirhams, qui lui permettra de poursuivre sa modernisation et de construire, à partir de 2019, une nouvelle usine à Bouskoura avec une centaine d'emplois nouveaux à la clé.

Document 1.5 : CCC Aiguebelle à l'international

En 2012, CCC Aiguebelle a construit au Cameroun une usine importante et moderne de transformation de cacao via sa filiale « Cameroon Investment Company ». L'usine a une capacité de 40 000 tonnes par an et emploie 500 personnes. L'objectif est la quête de croissance sur le marché subsaharien, mais aussi la sécurisation de l'approvisionnement d'une matière première que les analystes annoncent en pénurie à partir de 2020. En 2018, elle réalise plus de 30% de son chiffre à l'export.

Sources des documents 1.4 et 1.5 : Magazine énergie mines & carrières du 17 décembre 2018
Les Eco du mardi 3 décembre 2013

Document 1.6 : Evolution du chiffre d'affaires de CCC Aiguebelle

	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires (en millions MAD)	195,67	232,7	252	274,09

Source : www.maroc1000.net

Travail à faire N°1 (13.25 pts)

N°	Questions	Barème
1	Préciser pour CCC Aiguebelle : a) Le métier ; b) La mission ; c) La finalité économique.	 0.50 pt 0.50 pt 0.75 pt
2	Relever pour CCC Aiguebelle : a) Deux forces ; b) Une opportunité ; c) Une menace.	 0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt
3	Montrer la place du diagnostic stratégique dans le processus de planification de l'entreprise.	01 pt
4	Compléter l'Annexe n°1.	1.50 pt
5	Compléter l'Annexe n°2.	1.50 pt
6	Présenter deux effets de la construction de la nouvelle usine de Bouskoura sur l'activité de CCC Aiguebelle.	1 pt
7	a) Représenter graphiquement l'évolution du chiffre d'affaires de CCC Aiguebelle de 2015 à 2018 ; b) Calculer le taux de variation du chiffre d'affaires de CCC Aiguebelle en 2018 par rapport à 2015 ; **NB : Retenir deux chiffres après la virgule.** c) Interpréter l'évolution du chiffre d'affaires de CCC Aiguebelle de 2015 à 2018.	1.50 pt 0.75 pt 1.25 pt
8	a) Relever un indicateur qualitatif de croissance de CCC Aiguebelle ; b) Illustrer le mode de croissance interne de CCC Aiguebelle ; c) Présenter deux limites de ce mode de croissance.	0.25 pt 0.50 pt 0.75 pt

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Cas : **Mondelèz International**

Document 2.1 : Communication interne

Une communication interne efficace et régulière permet sur le long terme la performance de l'entreprise. Les informations transmises doivent être pertinentes, fiables, claires et disponibles.

Dans ce contexte, les usines de la multinationale Mondelèz International accordent une grande importance aux circuits de la communication interne par le biais de la hiérarchie mais aussi grâce aux représentants du personnel. En effet, ces circuits ont pour objectif commun de permettre la circulation de l'information pour chacun des salariés des usines. De plus, ils intègrent également la finalité de cohésion et donc de motivation pour fédérer les équipes.

Différents moyens de communication sont utilisés, les réunions mensuelles par service ou hebdomadaire pour l'équipe de production, les notes d'information internes, les panneaux d'affichage ainsi que les moyens numériques avec l'Intranet du groupe Mondelèz International, les mails,…

Source : Magazine Revue de l'industrie agroalimentaire N° 764

Document 2.2 : Recrutement et intégration chez Mondelèz International

Nous invitons les jeunes diplômés qui souhaitent rejoindre notre groupe à visiter notre site Internet pour postuler à nos différentes offres d'emploi. Ils seront recontactés par un cabinet ou par un chargé de recrutement Mondelèz International. Puis, ils auront un entretien face à face avec un membre de l'équipe recrutement Ressources Humaines Mondelèz International. A l'issue de cet échange, si la candidature est validée, le candidat retenu aura un dernier entretien.

Un nouvel arrivant chez Mondelèz International est accueilli en premier lieu par son manager et son équipe. Nous l'invitons ensuite à une journée d'accueil où nous lui présentons le groupe, les chiffres clés, l'historique, les produits et nos valeurs. Ce moment se veut interactif, ludique, pratique mais également une opportunité pour les jeunes de se projeter dans l'entreprise à plus long terme. C'est aussi la possibilité de rencontrer plusieurs collaborateurs. Nous mettons à disposition des managers et des jeunes arrivants une plateforme Intranet avec des conseils, des astuces, des actions-types pour réussir leurs parcours d'intégration.

Grâce à la diversité de nos métiers, nous offrons des parcours de carrière variés avec des possibilités d'évolution intéressantes. Ainsi, nous proposons à nos collaborateurs des programmes internationaux sur trois ans qui leur permettent d'occuper trois métiers différents dans au moins deux pays afin de développer leur mobilité et leur adaptabilité.

Source : www.iquesta.com

Travail à faire N°2 (06.25 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	a) Relever trois moyens de communication interne utilisés par Mondelèz International ; b) Illustrer le rôle informatif de la communication interne pour Mondelèz International ; c) Ressortir deux caractéristiques d'une communication interne efficace.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt
2	a) Relever l'instance de représentation du personnel de Mondelèz International ; b) Citer une autre instance représentative du personnel ; c) Expliquer le rôle de la représentation sociale pour Mondelèz International.	0.50 pt 0.25 pt 1 pt
3	Compléter l'Annexe n°3.	1 pt
4	a) Schématiser le processus de recrutement de Mondelèz International ; b) Repérer le moyen de sélection des candidats utilisé par Mondelèz International ; c) Présenter l'utilité de ce moyen de sélection dans le processus de recrutement.	0.75 pt 0.25 pt 0.50 pt
5	Relever les actions d'intégration des nouvelles recrues de Mondelèz International.	0.50 pt

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Stratégies de CCC Aiguebelle

Stratégie adoptée	Illustration	Un avantage
…….. ……...	CCC Aiguebelle lance une panoplie de 14 produits diversifiés	…….... ……..
Stratégie de recentrage	……...…… ……..…… ……..……	…….... ……..

Annexe N°2 : Stratégie d'internationalisation de CCC Aiguebelle

Modalités
……...……..……. ……
Deux objectifs
▪ ……...……..…… ▪ ……...……..……

Annexe N°3 : Politique de recrutement de Mondelèz International

Mode	Illustration	Un avantage
Interne	……..…… ……..……	…… ……
Externe	……..…… ……..……	…… ……

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية 2020

- عناصر الإجابة –

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

TTTTTTTTTTTTTTTTTT | RR 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (39.75 pts)

Cas : Compagnie Chérifienne de Chocolaterie « Aiguebelle »

1) a) Le métier de CCC Aiguebelle : Production de chocolats et de confiseries. 1.50 pt

b) La mission de CCC Aiguebelle : Satisfaire l'ensemble des clients particuliers et professionnels en répondant à leurs exigences. 1.50 pt

Accepter également :

Fabriquer des produits de qualité est depuis toujours la priorité de l'entreprise.

c) La finalité économique de CCC Aiguebelle : Renforcer sa position sur le marché national. 2.25 pts

2) a) Deux forces de CCC Aiguebelle : 1.50 pt

- Expérience (créée en 1949) ;
- Exigence dans le choix des matières premières ;
- Expertise (Forte d'un savoir-faire dans un siècle et demi de fabrication du chocolat) ;
- Engagement des équipes ;
- Recherche permanente de l'excellence.

N.B : Retenir deux forces.

b) Une opportunité de CCC Aiguebelle : 1.50 pt

- Le marché marocain de chocolat n'est pas encore en phase de maturité.

Accepter également :

- Le chocolat au Maroc reste une niche à développer (la consommation moyenne des Marocains en chocolat reste faible).

c) Une menace de CCC Aiguebelle : 1.50 pt

- La contrebande.

3) Le diagnostic stratégique est la première étape du processus de planification stratégique qui permet à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques adéquates au contexte de l'environnement et ses capacités à travers une analyse interne et externe. 03 pts

N.B : Accepter toute réponse correcte.

4) Voir annexe N°1. 4.50 pts

5) Voir annexe N°2. 4.50 pts

6) Deux effets de la construction de la nouvelle usine de Bouskoura sur l'activité de CCC Aiguebelle : 03 pts

- Augmentation des capacités de production ;
- Possibilité de réalisation des économies d'échelle ;
- Amélioration de la productivité,…

N.B : Accepter toute réponse correcte.

7) a) Représentation graphique : **(4.50 pts)**

Type de graphique : Courbe d'évolution, en tuyaux d'orgues, digramme à barres ;

- Titre de graphique : Evolution du chiffre d'affaires de CCC Aiguebelle de 2015 à 2018 ; 01pt
- Intitulé des axes : 01 pt
  - Abscisses : Années ;
  - Ordonnées : Chiffre d'affaires en millions de MAD. 2.50 pts
- Le tracé du graphique.

b) Taux de variation du chiffre d'affaires : 2.25 pts

Formule : (CA 2018 - CA 2015 / CA 2015) x 100

Calcul : (274.09 -195.67/195.67) x 100 = 40.07%

c) Interprétation : 3.75 pts

Le chiffre d'affaires de CCC Aiguebelle a globalement augmenté de 40,07% entre 2015 et 2018. Cette performance commerciale s'explique principalement par les investissements réalisés pour la modernisation et la Recherche & Développement ainsi que par le choix de se recentrer sur son métier du chocolat.

8) a) Un indicateur qualitatif de croissance de CCC Aiguebelle : Innovation. 0.75 pt

Accepter également : Recherche & Développement.

b) Illustration : CCC Aiguebelle a construit au Cameroun une usine moderne et importante de transformation de cacao. 1.50 pt

c) Deux limites de la croissance interne : 2.25 pts

- Processus long ;
- Croissance lente,
- Manque de flexibilité ;
- Risque d'endettement entrainant une baisse de la rentabilité….

N.B : Retenir deux éléments de réponse corrects.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (18.75 pts)

Cas : Mondelèz International

1) a) Les moyens de communication interne de Mondelèz International : Réunion, notes d'information interne, panneaux d'affichage, Intranet et mails. — 1.50 pt

N.B : Retenir trois éléments de réponse.

b) Illustration **:** Les circuits de communication interne ont pour objectif commun de permettre la circulation de l'information pour chacun des salariés des usines. — 1.50 pt

c) Deux caractéristiques d'une communication interne efficace : — 1.50 pt

- Pertinence de l'information transmise ;
- Fiabilité ;
- Clarté ;
- Disponibilité.

N.B : Retenir deux éléments de réponse corrects.

2) a) L'instance de représantation du personnel : Représentants du personnel. — 1.50 pt

b) Autre instance de représentation du personnel : — 0.75 pt

- Le représentant syndical ;
- Comité d'entreprise.

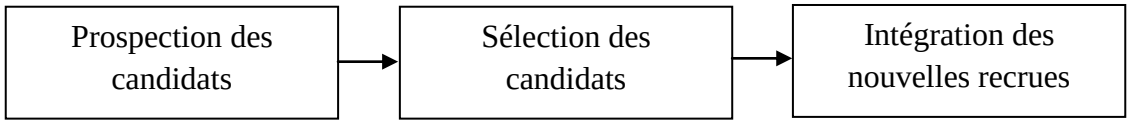
N.B : Accepter une réponse correcte.

c) Les instances de représentation du personnel jouent un rôle important dans le dialogue social, la communication et la concertation concernant les problèmes sociaux et économiques des collaborateurs. Cela permettra de prévenir et d'éliminer les conflits sociaux et d'éviter les mouvements de grève éventuels, ce qui peut se répercuter positivement sur le maintien du climat social de l'entreprise et de la cohésion du personnel. — 03 pts

N.B : Accepter toute réponse correcte.

3) Voir annexe N°3. — 03 pts

4) a) — 02.25 pts



b) Moyen de sélection : Entretien — 0.75 pt

c) L'utilité de l'entretien : — 1.50 pt

- Connaître et évaluer les compétences professionnelles et essentiellement la personnalité du candidat.

5) Les actions d'intégration des nouvelles recrues de Mondelèz International : — 1.50 pt

- Accueil par le manager et son équipe ;
- Participation à une journée d'accueil ;
- Plateforme Intranet.

N.B : Au moins deux éléments de réponse sont attendus

Annexe N°1 : Stratégie de CCC Aiguebelle (4.50 pts)

Options stratégiques	Illustration	Un avantage **(0.75 pt x 2)**
Développement de produits (1.50 pt)	CCC Aiguebelle lance une panoplie de 14 produits diversifiés	**Accepter tout avantage correct**
Stratégie de recentrage	**CCC Aiguebelle a décidé de se recentrer sur son métier de base, le chocolat. (1.50 pt)**	**Accepter tout avantage correct**

Annexe N°2 : Stratégie d'internationalisation de CCC Aiguebelle (4.50 pts)

Modalités **(1 pt x 2)**
▪ **Exportation.** ▪ **Investissement direct à l'étranger/ Implantation à l'étranger**
Deux objectifs **(1.25 pt x 2)**
▪ **Sécurisation de l'approvisionnement en matière première ;** ▪ **Quête de croissance sur le marché subsaharien.**

Annexe N°3 : Politique de recrutement de Mondelèz International (3 pts)

Mode	Illustration **(1 pt x 2)**	Un avantage **(0.50 pt x 2)**
Interne	Développer la mobilité des collaborateurs : occuper trois métiers différents dans au moins deux pays. **Accepter également :** Mondelèz International offre des parcours de carrière variés avec des possibilités d'évolution intéressantes.	**Accepter tout avantage correct**
Externe	Mondelèz International invite les jeunes diplômés souhaitant rejoindre le groupe à aller sur notre site internet pour postuler à nos différentes offres d'emploi	**Accepter tout avantage correct**

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2020
- الموضوع –

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

TTTTTTTTTTTTTTTTTT | NS 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : Éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et des graphiques.
- **La page n°5 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 - 3	13.25 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	3 - 4	06.25 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Fiche signalétique de l'entreprise

Dénomination sociale	Label'Vie S.A (LV)
Secteur d'activité	Grande et moyenne distribution
Capital social en 2019	283 896 200 MAD
Filiales	▪ Hypermarché Label'Vie (HLV) ▪ Maxi Label'Vie (MLV) ▪ Silav Aradei Sud (SLV) ▪ Mobimarket
Enseignes	Label'Vie détient : ▪ Les supermarchés Carrefour Market ▪ Les hypermarchés Carrefour ▪ L'hyper-Cash Atacadao

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Présentation de Label'Vie

Label'Vie est un groupe multi format spécialisé dans la distribution des produits alimentaires et non alimentaires. Fort de son expérience et de son expertise, le groupe réalise en 2018 un chiffre d'affaires de plus de 9 milliards de Dirhams et compte plus de 100 magasins à travers tout le Royaume.
Label'Vie continue d'améliorer le quotidien de ses clients en leur offrant un large choix de produits à des prix concurrentiels et de nombreux services à valeur ajoutée. La plateforme centrale ainsi que les magasins du groupe Label'Vie sont dotés d'un certain nombre de moyens techniques. Ces moyens comprennent du matériel d'encaissement, du matériel de gestion du frais et du matériel de manutention de marchandises.

Source : Finances News du 30/11/2019

Document 1.2 : Faits marquants de Label'Vie

2008 : Label'Vie s'est introduit officiellement en bourse et a réussi une levée de fonds de 524 millions de Dirhams.

2009 : Label'Vie a conclu un accord de partenariat avec Carrefour Partenariat International. Cet accord s'est matérialisé par un contrat de franchise et prévoit le développement d'hypermarchés sous l'enseigne Carrefour.

2010 : Label'Vie a acquis 100% des actions de la société Metro Cash & Carry Morocco S.A qui deviendra Maxi LV SAS (MLV SAS). Cette société exploite des magasins sous l'enseigne Atacadao sur le territoire marocain.

2014 : Grâce à une prise de participation dans le capital de la Compagnie de distribution de Côte d'Ivoire (CDCI), acteur majeur de la distribution alimentaire en Côte d'Ivoire, Label Vie entend élargir son horizon africain. L'enjeu pour Label Vie est de multiplier ses relais de croissance sur le long terme.

2017 : Label'Vie a ouvert de nouveaux points de vente sous l'enseigne « Carrefour Market Gourmet ». Ce nouveau concept permet de répondre aux besoins d'une clientèle haut de gamme en termes de confort d'achat, d'offre et de services tout en maintenant la compétitivité des prix.

2018 : Label'Vie a renforcé la présence de ses enseignes «Carrefour Market» par l'ouverture de 16 nouveaux points de vente ainsi qu'un hypermarché «Carrefour» dans la région du Nord.

Source : www.challenge.ma du 02/04/2018

Document 1.3 : Performances de Label'Vie

Eléments (en Millions MAD)	**2016**	**2017**	**2018**
Chiffre d'affaires consolidé	7 557,4	8 274,6	9 033
Résultat d'exploitation	373	354,4	426,7

En 2018, le chiffre d'affaires de Label'Vie s'est établi à 9 033 millions de Dirhams, soit une augmentation de 9% par rapport à 2017. Cette évolution est portée par les performances réalisées par l'ensemble des segments d'activité : le segment hypermarché (Carrefour) a enregistré une hausse de 13%, le segment supermarché (Carrefour Market) est en forte progression de 11% et les ventes du segment Atacadao sont en hausse de 6,4%.

Source : www.lavieeco.com du 01/04/2019

Travail à faire N°1 (13.25 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	Ressortir pour LV : a) Le métier ; b) La mission.	 0.50 pt 0.50 pt
2	Compléter l'Annexe N°1.	1 pt
3	Relever deux forces de LV.	0.50 pt
4	a) Compléter l'Annexe N°2 ; b) Montrer l'intérêt du diagnostic stratégique.	1 pt 1.25 pt
5	Compléter l'Annexe N°3.	4 pts
6	a) Représenter graphiquement l'évolution du chiffre d'affaires de LV de 2016 à 2018 ; b) Interpréter le graphique.	1.50 pt 1.50 pt
7	a) Calculer le taux de variation du résultat d'exploitation de LV entre 2016 et 2018 ; **N.B : Retenir deux chiffres après la virgule.** b) Lire le résultat obtenu.	0.50 pt 0.50 pt
8	Ressortir deux indicateurs quantitatifs de croissance de LV.	0.50 pt

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Communication interne et culture de Label'Vie

La politique de communication interne et de développement de la culture d'entreprise constitue un levier stratégique pour le groupe Label'Vie. Cette politique consiste à développer un environnement de travail motivant et à impliquer les managers qui ont une responsabilité particulièrement importante dans la transmission des valeurs à l'ensemble des sites d'implantation.

Par le biais de l'entité « Communication», le groupe Label'Vie veille à atteindre les objectifs suivants :

- Fédérer les salariés pour créer une « culture d'entreprise » générée par l'histoire de l'entreprise Label'Vie et par les individus qui l'ont créée ;
- Créer un sentiment d'appartenance et un esprit de cohésion ;
- Favoriser le dialogue et l'échange et localiser les responsabilités au sein des équipes ;
- Anticiper les incertitudes souvent dues aux rumeurs.

Source : www.ammc.ma

Document 2.2 : Recrutement de Label'Vie

Evolution du personnel de Label'Vie durant la période 2017-2019

	2017	2018	2019
Effectif total	5 175	5 732	6 176

Afin de constituer des équipes performantes pour mener à bien les projets accompagnant son développement, Label'Vie s'attache à garantir l'adéquation entre les besoins en compétences et les profils existants, qu'ils soient internes ou externes. Le groupe a mis en place des programmes de partenariat avec des écoles et universités Marocaines afin de recruter des collaborateurs sur tout le territoire.

Un dispositif d'intégration est mis en place permettant de guider les nouvelles recrues, et de susciter le sentiment d'appartenance et l'adhésion aux valeurs de Label'Vie. Ainsi, ils profitent d'un parcours d'intégration élaboré et diversifié composé de visites magasins, de formations et d'accompagnement sur le terrain.

Source : Finances News du 30 /11/2019

Travail à faire N°2 (06.25 pts)

N°	Questions	Barème
1	Dégager les domaines de Gestion des Ressources Humaines de LV.	0.50 pt
2	a) Expliquer : Communication interne ; b) Relever pour LV : ▪ Un rôle informatif de la communication interne ; ▪ Un rôle social de la communication interne. c) Rappeler deux moyens de communication interne.	0.50 pt 1 pt 0.50 pt
3	Expliquer l'évolution de l'effectif permanent de LV entre 2017 et 2019.	0.75 pt
4	a) Relever pour LV : ▪ L'objectif de recrutement ; ▪ Le moyen de recherche des profils en externe. b) Présenter l'intérêt de recrutement des profils en externe pour LV.	1 pt 0.75 pt
5	a) Ressortir deux moyens d'intégration des nouvelles recrues mis en œuvre par LV; b) Indiquer l'utilité de l'intégration des nouvelles recrues.	0.50 pt 0.75 pt

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Finalités de Label'Vie

Actions réalisées par LV	Nature de la finalité correspondante
Mise en place d'un dispositif de prévention des accidents de travail.	…….
Renforcement de son positionnement stratégique en développant de nouveaux points de vente.	…….
Organisation d'une opération de collecte de déchets sur les plages de Rabat, Casablanca, Tanger et Nador.	…….

Annexe N°2 : Diagnostic externe de Label'Vie

	Opportunité (*)	Menace (*)
Hausse du pouvoir d'achat induisant un changement du mode de vie des marocains.		
Faiblesse du système logistique et de transport du secteur induisant la multiplication des intermédiaires.		
Emergence des sites de ventes en ligne.		
Concurrence déloyale du secteur informel.		

(*) Répondre en mettant une croix dans la case appropriée.

Annexe N°3 : Stratégie et croissance de Label'Vie

Date	Stratégie adoptée (*)	Croissance réalisée	
		Mode (*)	Modalité
2009	❑ Intégration horizontale ❑ Impartition ❑ Internationalisation	❑ Interne ❑ Externe	……..
2010	❑ Impartition ❑ Intégration verticale ❑ Intégration horizontale	❑ Interne ❑ Externe	……..
2014	❑ Intégration verticale ❑ Impartition ❑ Internationalisation	❑ Interne ❑ Externe	…….
2017	❑ Développement de produit ❑ Diversification ❑ Créneau	❑ Interne ❑ Externe	…….

(*) Répondre en mettant une croix dans la case appropriée.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2020

- عناصر الإجابة –

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

TTTTTTTTTTTTTTTTTT | NR 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (39.75 pts)

1) a) Le métier : Distribution de produits alimentaires et non alimentaires. 1.50 pt

b) La mission : Améliorer le quotidien de ses clients en leur offrant un large choix de produits à des prix concurrentiels et de nombreux services à valeur ajoutée. 1.50 pt

2) Voir l'annexe N°1. 03 pts

3) Deux forces de LV : 1.50 pt

- Expérience ;
- Expertise.

Accepter également : Large choix de produits

4) a) Voir l'annexe N°2. 03 pts

b) Le diagnostic stratégique est une étape du processus de planification stratégique permettant à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques adéquates au contexte de l'environnement et aux capacités de l'entreprise. 03.75 pts

N.B : Accepter toute réponse correcte.

5) Voir l'annexe N°3. 12 pts

6) a) Représentation graphique : **(4.50 pts)**

- Type de graphique adapté : Courbe d'évolution, en tuyaux d'orgues ou diagramme à barres ;
- Titre de graphique : Evolution du chiffre d'affaires de LV de 2016 à 2018 ; 0.50 pt
- Intitulé des axes : 0.50 pt
  - Abscisses : Années ;
  - Ordonnées : Chiffre d'affaires en millions de MAD.
- Le tracé du graphique. 03.50 pts

b) Interprétation du graphique : Le chiffre d'affaires de LV a connu une hausse régulière, passant de 7557,4 M MAD en 2016 à 9033 M MAD en 2018. Cette hausse s'explique par l'amélioration des performances réalisées par l'ensemble des segments d'activité : le segment hypermarché (Carrefour) a enregistré une hausse de 13%, le segment supermarché (Carrefour Market) est en forte progression de 11% et les ventes du segment Atacadao sont en hausse de 6,4%. 04.50 pts

N.B : Accepter toute interprétation correcte

7) a) Taux de variation du résultat d'exploitation entre 2016 et 2018 : 1.50 pt

Formule :

[(Résultat d'exploitation $_{2018}$ - Résultat d'exploitation $_{2016}$) / Résultat d'exploitation $_{2016}$] x100

Calcul :

[(426,7 . 373) / 373] x100 = 14,39%

b) Lecture : 1.50 pt

Le résultat d'exploitation de LV a connu une augmentation de 14,39% entre 2016 et 2018.

8) Deux indicateurs quantitatifs de croissance de LV : 1.50 pt
   - Augmentation du chiffre d'affaires ;
   - Croissance du résultat d'exploitation.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (18.75 pts)

1) Les domaines de GRH de LV : 1.50 pt
   - Communication interne ;
   - Gestion du personnel : Recrutement

2) a) Communication interne : Ensemble d'actions de transmission des informations au sein de l'entreprise. 1.50 pt

N.B : Retenir toute explication correcte

b) Un rôle informatif de la communication interne : 1.50 pt
   - Favoriser le dialogue et l'échange et localiser les responsabilités au sein des équipes ;
   - Anticiper les incertitudes souvent dues aux rumeurs.

Un rôle social de la communication interne : 1.50 pt
   - Créer un sentiment d'appartenance et un esprit de cohésion ;
   - Fédérer les salariés pour créer une « culture d'entreprise ».

c) Deux moyens de communication interne : 1.50 pt
   - Note de service, réunions, Intranet,…

N.B : Retenir deux moyens corrects.

3) L'effectif permanent de LV a connu une augmentation de 19% entre 2017 et 2019. Cela s'explique par le recours de LV au recrutement externe. 2.25 pts

4) a) L'objectif du recrutement de LV : 1.50 pt
   - Garantir l'adéquation entre les besoins en compétences et les profils existants.

Le moyen de recherche des profils en externe : 1.50 pt
   - Programmes de partenariat avec des écoles et universités marocaines.

b) L'intérêt pour LV de rechercher les profils en externe : 2.25 pts
   - Accéder à un réseau large de candidats ;
   - Intégrer de nouvelles compétences ;
   - Rajeunir la pyramide des âges,…

N.B. Retenir deux réponses correctes.

5) a) Deux moyens d'intégration des nouvelles recrues mis en œuvre par LV : 1.50 pt
   - Visites de magasins, formations, accompagnement sur le terrain.

N.B. Retenir deux éléments de réponses corrects.

b) L'utilité de l'intégration des nouvelles recrues pour LV : 2.25 pts
   - Guider les nouvelles recrues ;
   - Susciter le sentiment d'appartenance et l'adhésion aux valeurs chez les nouveaux entrants.

Annexe N°1 : Finalités de Label'Vie (03pts)

Actions réalisées par LV	Nature de la finalité correspondante (1pt x 3)
Mise en place d'un dispositif de prévention des accidents de travail.	**Finalité sociale**
Renforcement de son positionnement stratégique en développant de nouveaux points de vente.	**Finalité économique**
Organisation d'une opération de collecte de déchets sur les plages de Rabat, Casablanca, Tanger et Nador.	**Finalité sociétale**

Annexe N°2 : Diagnostic externe de Label'Vie (03 pts)

	Opportunité (0.75 pt)	Menace (0.75x3)
Hausse du pouvoir d'achat induisant un changement du mode de vie des marocains.	**X**	
Faiblesse du système logistique et de transport du secteur induisant la multiplication des intermédiaires.		**X**
Emergence des sites de ventes en ligne.		**X**
Concurrence déloyale du secteur informel.		**X**

Annexe N°3 : Stratégie et croissance de Label'Vie (12pts)

Date	Stratégie adoptée (1.25 ptx4)	Croissance	
		Mode (0.75 pt x4)	Modalité (1pt x4)
2009	❑ Intégration horizontale ☒ Impartition ❑ Internationalisation	❑ Interne ☒ Externe	**Contrat de partenariat**
2010	❑ Impartition ❑ Intégration verticale ☒ Intégration horizontale	❑ Interne ☒ Externe	**Prise de contrôle**
2014	❑ Intégration verticale ❑ Impartition ☒ Internationalisation	❑ Interne ☒ Externe	**Prise de participation**
2017	❑ Développement de produit ❑ Diversification ☒ Créneau	☒ Interne ❑ Externe	**Investissement**

Une note de 1.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

♦♦♦

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2019
- الموضوع -

RS54 | ♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الانجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- **La page n° 6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 - 3	10 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 - 5	09.50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Dénomination sociale	Ansamble Maroc
Année de création	2009
Capital social	20 000 000 MAD
Activité	Restauration et services aux entreprises
Site Web	www.ansamble-maroc.com

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Présentation d'Ansamble Maroc

Implantée depuis 2009 dans le Royaume, Ansamble Maroc est une entreprise appartenant à un groupe de renommé internationale et spécialisée dans la restauration collective et les services aux entreprises. Elle signe son premier contrat en avril 2010 avec la Fédération Royale Marocaine de Football.
L'originalité d'Ansamble Maroc réside dans sa manière de s'approprier les lieux, de leur procurer une ambiance particulière, et d'en faire, plus qu'un restaurant, un lieu de vie. D'autre part, elle s'efforce de fournir les moyens nécessaires pour innover et créer de nouvelles recettes répondant aux besoins des clients.

La restauration collective, état des lieux

Ansamble Maroc est le troisième opérateur du marché de la restauration collective après Newrest et Sodexo. Un marché relativement petit pour autant d'opérateurs mais qui renferme un potentiel énorme. En effet, une grande partie du marché n'est pas encore concédée et reste autogérée. Il existe donc de réelles opportunités au niveau des entreprises existantes au Maroc et des sociétés nouvellement implantées (aéronautique, automobile, centres d'appel, ...).

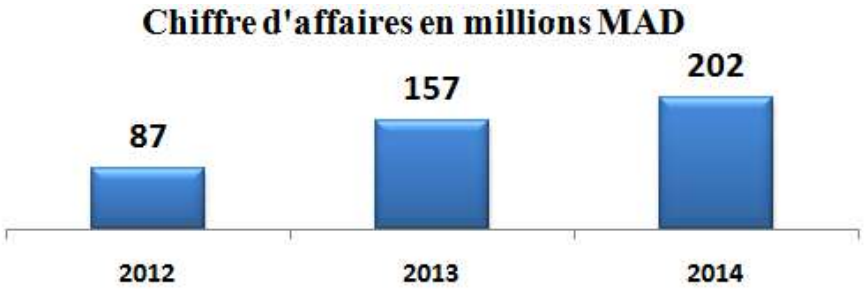
Néanmoins, le secteur de la restauration collective se voit confronté à certaines difficultés. Il s'agit notamment de la stagnation des prix de vente. Un autre point à soulever est le manque de régularité dans les livraisons des fournisseurs que ce soit en termes de quantité ou de délais. Au niveau du personnel, il est difficile de trouver du personnel adéquat dans certaines régions. Les dirigeants d'Ansamble Maroc constatent également un problème de formation des écoles hôtelières, formation non adaptée aux besoins du marché. Les candidats qui obtiennent le diplôme ont un minimum de formation, souvent trop théorique et succincte.

Développement d'activités

Ansamble Maroc a la volonté d'étendre encore son activité et de maintenir son rythme de développement par la conquête de nouveaux marchés. De plus, la société ambitionne de se déployer en horizontal en investissant dans des activités connexes.
En plus de la restauration collective, Ansamble Maroc intervient dans la restauration mixte à travers l'ouverture de son restaurant inter-entreprises « Le Carré ». Parallèlement, la société propose un service de restauration commerciale, avec comme partenaire les stations Total, pour lesquelles elle exploite les « Cafés Bonjour ».
En 2013, Ansamble Maroc crée, en partenariat avec Servair et Attijari Invest, Atlas Servair qui sert l'ensemble des plateaux de repas sur les vols de Royal Air Maroc.
En 2014, Ansamble Maroc propose un nouveau service avec le rachat de 49% de la société « Á Deux Pas », spécialisée dans l'installation et la gestion des crèches d'entreprise. En outre, la société propose des repas livrés à distance, pour des entreprises qui n'ont pas de restaurants ou qui sont dans des locaux provisoires (chantiers).

Croissance régulière

Avec l'exploitation de plus de 65 points de restauration et plus de 27.000 repas/jour, la société a vu ses chiffres progresser fortement d'année en année. Cette évolution est due essentiellement à la conquête de nouveaux contrats de ses concurrents et des nouvelles sociétés récemment implantées au Maroc.



Source des documents : Food magazine n°72, 15 janvier 2015

Travail à faire N°1 (10 pts)

N°	Questions	Barème
1	Compléter, pour Ansamble Maroc, l'annexe N°1.	01 pt
2	Repérer deux forces d'Ansamble Maroc.	0.50 pt
3	Dégager pour Ansamble Maroc : a) Deux opportunités ; b) Deux menaces.	 0.50 pt 0.50 pt
4	Compléter l'annexe N°2.	01 pt
5	a) Calculer le taux de variation du chiffre d'affaires d'Ansamble Maroc en 2014 par rapport à 2012 ; **NB : Retenir deux chiffres après la virgule.** b) Interpréter le résultat obtenu.	0.50 pt 0.75 pt
6	Relever deux indicateurs quantitatifs de croissance d'Ansamble Maroc.	0.50 pt
7	Compléter l'annexe N°3.	1.75 pt
8	**Synthèse :** Depuis sa création, Ansamble Maroc a mis en place un ensemble d'actions pour performer dans un environnement marqué par plusieurs contraintes. Montrer, dans une synthèse argumentée, dans quelle mesure ces actions lui ont permis de réaliser de bonnes performances, en traitant les points suivants : ▪ Les caractéristiques du marché de la restauration collective ; ▪ Les actions mises en œuvre par Ansamble Maroc ; ▪ Les performances réalisées par Ansamble Maroc. **NB : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines

Communication interne

Le climat social est le fruit d'un partenariat entre les membres de la direction, les collaborateurs et les instances représentatives du personnel. Le meilleur moyen pour améliorer le climat social est la communication et le partage d'informations en toute transparence. Des réunions avec les délégués des salariés sont organisées pour recueillir les attentes, échanger sur les différents sujets et maintenir ainsi un climat social sain et stable.

Les salariés d'Ansamble Maroc sont informés des nouveautés par la newsletter interne. C'est un outil intéressant qui aide à construire la culture d'entreprise. Elle informe sur la vie de l'entreprise, valorise les parcours les plus exemplaires et maintient le lien entre les régions. Grâce à toutes ces actions, le taux de turnover a été revu à la baisse.

Politique de recrutement et de formation

En 2014, Ansamble Maroc a recruté près de 400 personnes. Ces embauches concernent principalement tous les métiers de la restauration et les fonctions support. A cet effet, l'entreprise a collaboré avec des instituts de formation, en particulier ceux de l'Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail (OFPPT) et de l'Initiative National de Développement Humain (INDH). Ansamble Maroc embauche ainsi une forte proportion de stagiaires qu'elle accueille dans le cadre de leur cursus de formation. Elle reçoit également beaucoup de candidatures spontanées déposées sur ses différents sites, via Internet ou lors des forums de recrutement. Pour les profils qualifiés difficiles à trouver, elle fait appel à des cabinets de recrutement. Par ailleurs, ses collaborateurs lui recommandent souvent des personnes de leur entourage.

Les jeunes recrues passent par une phase d'intégration permettant à Ansamble Maroc de leur transmettre un maximum d'informations sur ses valeurs et sa philosophie. Ils sont formés sur le terrain et assurent ensuite le développement de leur carrière. En outre, les collaborateurs disposant de 15 à 20 ans d'expérience transmettent leur savoir-faire aux nouvelles recrues.

La formation des collaborateurs est un élément essentiel, car Ansamble Maroc doit constamment mettre à jour leurs compétences techniques et professionnelles. Au-delà de ces compétences, il lui faudra aussi développer leur savoir-être et leur capacité à communiquer pour s'adapter aux besoins et demandes spécifiques de ses clients.

Gestion de carrière

En 2015, Ansamble Maroc a instauré au profit des collaborateurs un système d'évaluation annuelle de la performance et de développement des compétences. La mise en place d'un référentiel RH adapté aux différentes catégories de métiers a pour but de faire évoluer les salariés, mais aussi de leur donner de la visibilité sur leur carrière.

Source : www.conjoncture.info du 18 septembre 2015

Travail à faire N°2 (09.50 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	Présenter les domaines de la GRH d'Ansamble Maroc.	1 pt
2	a) Repérer deux moyens de communication interne utilisés par Ansamble Maroc ; b) Relever le rôle de la communication interne pour Ansamble Maroc.	0.50 pt 0.75 pt
3	Préciser l'instance de représentation du personnel d'Ansamble Maroc.	0.50 pt
4	Dégager les deux étapes du processus de recrutement d'Ansamble Maroc.	01 pt
5	a) Relever trois moyens de recrutement utilisés par Ansamble Maroc ; b) En déduire le mode de recrutement.	0.75 pt 0.50 pt
6	a) Ressortir deux moyens d'intégration des jeunes recrues d'Ansamble Maroc ; b) Montrer l'importance de la phase d'intégration pour Ansamble Maroc.	0.75 pt 01 pt
7	Indiquer deux objectifs de la formation continue chez Ansamble Maroc ;	0.50 pt
8	a) Définir : Gestion de carrière b) Relever deux objectifs de la gestion de carrière d'Ansamble Maroc	0.75 pt 0.50 pt
9	Compléter, à l'aide d'une croix, l'annexe N°4.	01 pt

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1	
Métier	……
Mission	…… ……
Finalité économique	……

Annexe N°2 : Stratégies d'Ansamble Maroc	
Stratégie	Illustration
Développement de produit	…… ……
Impartition	…… ……

Annexe N°3 : Croissance d'Ansamble Maroc		
Mode de croissance	Illustration	Modalité de croissance
Interne	……	……
Externe	……	……

Annexe N°4		
Propositions	Vrai	Faux
1. L'intéressement rétribue uniquement la participation des cadres aux objectifs de l'entreprise.		
2. Au Maroc, aucun salaire ne doit être versé en dessous du salaire minimum garanti.		
3. La rémunération comprend obligatoirement une partie fixe.		
4. Le plan d'épargne d'entreprise offre la possibilité au salarié d'acheter des actions de l'entreprise à un prix préférentiel.		

♦♦♦

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2019
- عناصر الإجابة -

RR54 ♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الانجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Cas : Ansamble Maroc

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (30 pts)

1) Voir annexe N°1. (03 pts)

2) Deux forces d'Ansamble Maroc : (01.50 pt)
   - Entreprise appartenant à un groupe de renommée internationale ;
   - Innovation ;
   - Exploite plus de 65 points de restauration ;

   N.B : Retenir deux forces.

3)

a) Deux opportunités **(1.50 pt)**	b) Deux menaces **(1.50 pt)**
▪ Un fort potentiel de croissance du marché ; ▪ Une grande partie du marché n'est pas encore concédée et reste autogérée ; ▪ L'implantation de nouvelles entreprises au Maroc.	▪ Un marché relativement petit pour autant d'opérateurs ; ▪ La stagnation des prix de ventes ; ▪ Manque de régularité des livraisons des fournisseurs en termes de quantité et de délais ; ▪ Manque du personnel adéquat dans certaines régions. ▪ Formation non adaptée aux besoins de l'activité.
N.B : Retenir deux opportunités et deux menaces.	

4) Voir annexe 2. (03 pts)

5) a) Le taux de variation du chiffre d'affaires d'Ansamble Maroc en 2014 par rapport à 2012 : (1.50 pt)
   = ((202 – 87) /87) x 100 = 132,18 %

   b) Interprétation : (02.25pts)

   Le chiffre d'affaires d'Ansamble Maroc a enregistré une forte croissance en 2014 par rapport à 2012 de 132,18 %. Cette évolution s'explique essentiellement par l'augmentation des points de restauration à plus de 65 points suite à la conquête de nouveaux contrats de ses concurrents et à l'implantation de nouvelles sociétés au Maroc.

   N.B : Accepter toute interprétation juste.

6) Deux indicateurs quantitatifs de croissance : (1.50 pt)

- Augmentation du chiffre d'affaires de 87 à 202 millions de MAD ;
- Augmentation des points de restauration à plus de 65 points ;
- Ouverture du « carré » restaurant interentreprises.

N.B : Retenir deux éléments de réponse justes.

7) Voir annexe 3 (5.25 pts)

8) La synthèse doit comprendre une introduction, un développement et une conclusion. (09 pts)

Eléments de la synthèse	Points à traiter	
Introduction	▪ Présenter brièvement Ansamble Maroc ; ▪ Enoncer la problématique à traiter ; ▪ Annoncer le plan de la synthèse.	(02.25 pts)
Développement	**1.** Les caractéristiques du marché de la restauration collective : ▪ Opportunités : fort potentiel de croissance du marché (une grande partie du marché n'est pas encore concédée et reste autogérée, implantation de nouvelles entreprises au Maroc…). ▪ Menaces : marché relativement petit pour autant d'opérateurs, stagnation des prix de ventes, manque de régularité des livraisons des fournisseurs en termes de quantité et de délais, manque du personnel adéquat dans certaines régions. **2.** Les actions mises en œuvre par Ansamble Maroc : ▪ Ouverture d'un restaurant inter-entreprises (le Carré), ▪ Offre de nouveaux services de restauration, ▪ Création d'Atlas Servair en partenariat avec Servair et Attijari Invest pour servir des plateaux de repas sur les vols de la RAM, ▪ Prise de participation dans la société « A Deux Pas ». **3.** Les performances réalisées par Ansamble Maroc : ▪ Son chiffre d'affaires a connu une forte croissance en 2014/2012 de 132,18% ; ▪ Conquête de nouveaux clients ; ***N.B : Pour chaque point développé, accorder la totalité de la note pour deux éléments de réponse justes au moins.***	(02 pts) (02 pts) (02 pts)
Conclusion	▪ Résumer le contenu du développement ; ▪ Annoncer une idée pour ouvrir un débat.	(0.75 pt)

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (28.50 pts)

1) Les domaines de la GRH d'Ansamble Maroc : (03 pts)

- Les relations sociales ;
- La gestion du personnel : recrutement, gestion de carrière ;
- La formation ;
- La communication interne.

2) a) Deux moyens de la communication interne utlisés par Ansamble Maroc : (1.50 pt)
Newsletter interne et réunion ;

b) Le rôle de la communication interne pour Ansamble Maroc : (2.25 pts)

- Recueillir les attentes des collaborateurs ;
- Maintenir un climat social sain et stable ;
- Construire la culture d'entreprise ;
- Informer sur la vie de l'entreprise ;
- Valoriser les parcours les plus exemplaires.

N.B : Retenir trois réponses correctes.

3) L'instance de représentation du personnel chez Ansamble Maroc : (1.50 pt)
Les délégués du personnel.

4) Les deux étapes du processus de recrutement d'Ansamble Maroc : (03 pts)

- Recherche de candidats,
- Intégration des nouvelles recrues.

5) a) Les trois moyens de recrutement utilisés par Ansamble Maroc : (02.25pts)
Stages, candidatures spontanées, recommandations, e-recrutement (internet), forums de recrutement, cabinet de recrutement.

N.B : Retenir trois réponses correctes.

b) Le mode de recrutement : Externe. (1.50 pt)

6) a) Deux moyens d'intégration des jeunes recrues pour Ansamble Maroc : (02.25pts)
Transmission de savoir-faire, formation sur le terrain.

b) La phase d'intégration permet à Ansamble Maroc de réussir son processus de recrutement, d'adapter les nouvelles recrues à l'environnement de travail, de leur inculquer les valeurs de l'entreprise,… (03 pts)

N.B : Accepter toute réponse juste.

7) Deux objectifs de la formation continue pour Ansamble Maroc : (1.50 pt)

- Mettre à jour les compétences techniques et professionnelles ;
- Développer leur savoir-être et leur capacité à communiquer pour s'adapter aux besoins et demandes spécifiques de ses clients.

8) a) Définition : (02.25pts)
La gestion des carrières est l'ensemble des mesures de gestion permettant à l'entreprise de prendre des décisions concernant le parcours professionnel d'un salarié sur la base d'une évaluation des compétences actuelles et potentielles.

b) Deux objectifs de la gestion de carrière d'Ansamble Maroc : (1.50 pt)

- Faire évoluer les salariés ;
- Donner aux salariés une visibilité sur leur carrière.

9) Voir annexe 4 (03 pts)

Annexe 1 (03 pts)	
Métier	La restauration collective et les services aux entreprises. **(1 pt)**
Mission	Fournir les moyens nécessaires pour innover et créer de nouvelles recettes répondant aux besoins des clients. **(1 pt)**
Finalité économique	Etendre son activité et maintenir son rythme de développement. **Ou bien** la société ambitionne de se déployer en horizontal en investissant dans des activités connexes. **N.B : accepter une finalité.** **(1 pt)**

Annexe 2 : Stratégies d'Ansamble Maroc (03 pts)	
Stratégie	Illustration **(1.50 pt x 2)**
Développement de produit	Ansamble Maroc ouvre son restaurant interentreprises et propose de nouveaux services de restauration.
Impartition	Création d'Atlas Servair en partenariat avec Servair et Attijari Invest.

Annexe 3 : Croissance d'Ansamble Maroc (5.25 pts)		
Mode de croissance	Illustration **(1.5 pt x 2)**	Modalité de croissance **(1.125 pt x 2)**
Interne	▪ Augmentation des points de restauration à plus de 65 points et des repas/jours à plus de 27000. ▪ Ouverture du « carré » restaurant inter-entreprises.	Investissement ou augmentation de la capacité de production.
Externe	▪ Partenariat avec Servair et Attijari Invest ▪ Rachat de 49% de la société « A Deux Pas ».	▪ Partenariat ▪ Prise de participation
	NB : Accepter une illustration juste et sa modalité	

Annexe N°4 (03 pts) **(0.75 pt x 4)**		
Propositions	Vrai	Faux
1. L'intéressement rétribue uniquement la participation des cadres aux objectifs de l'entreprise.		X
2. Au Maroc, aucun salaire ne doit être versé en dessous du salaire minimum garanti.	X	
3. La rémunération comprend obligatoirement une partie fixe.		X
4. Le plan d'épargne d'entreprise offre la possibilité au salarié d'acheter des actions de l'entreprise à un prix préférentiel.		X

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

♦♦♦

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2019
- الموضوع -

NS54 ♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الانجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.
- **La page N°6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 – 3	10 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 – 5	09.50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Dénomination sociale	**Dolidol (Uni Confort Maroc)**
Date de création	1973
Siège social	Zone Industrielle, Route Moulay Thami - Dar Bouazza
Capital social	150 000 000 DH
Forme juridique	Société Anonyme
Activité	Fabrication de mousse polyuréthane, de literie et d'ameublement.
Marques détenues	Kinédorsal, Windsor, Princière et Maria.

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Présentation de Dolidol

Dolidol, opérateur marocain du secteur de l'ameublement et de la literie, a construit sa réputation au fil des années grâce à une qualité sans compromis et une recherche perpétuelle de l'excellence. Depuis 45 ans, l'entreprise œuvre pour garantir aux Marocains un confort et un bien-être exemplaires.

Dolidol dispose d'une importante plateforme logistique composée principalement d'une flotte de 110 camions, qui lui permet de commercialiser ses produits et couvrir tout le marché à travers 10 agences régionales, 50 magasins spécialisés et un réseau de près de 1000 revendeurs.

En 2008, Dolidol obtient la certification ISO 9001 version 2008 et se voit récompenser son engagement pour l'amélioration continue de la qualité.

Source : www.dolidol.com

Document 1.2 : Le secteur marocain de la literie

En 2018, le secteur de la literie a été particulièrement dynamique au niveau local notamment entre juin et fin septembre à travers l'expansion du secteur immobilier via les nouvelles acquisitions de logements par les ménages et l'arrivée massive des Marocains Résidents à l'Etranger avec plus de pouvoir d'achat.

Le secteur est dominé par deux opérateurs, Dolidol et Richbond : Le premier contrôle 40% du marché, tandis que le second revendique la place de leader, un matelas vendu sur deux est produit par Richbond. Signe d'une concurrence entre ces deux grands opérateurs et les industriels de taille moyenne qui se montrent très entreprenants. Les opérateurs sont toutefois confrontés à une rude concurrence de l'informel sur l'entrée de gamme. De ce fait, l'Afrique subsaharienne constitue alors un nouveau relais de croissance pour les deux opérateurs de la literie.

Source : La vie éco du 05/10/2018

Document 1.3 : Le développement de Dolidol

1973 : Lancement de la production des matelas à ressorts ;

1979 : Lancement de l'activité ameublement ;

2009 : Inauguration d'un nouveau site industriel à Dar Bouazza composé de cinq usines, un complexe industriel d'un investissement de 400 millions de DH et d'une capacité de production d'un million de banquettes et de 15.000 tonnes de mousse par an ;

2012 : Lancement de l'activité menuiserie industrielle (production de portes en bois) ;

2016 :
- Lancement en exclusivité et pour la première fois au Maroc des matelas Kinédorsal BioEnergy, issus de la Recherche et Développement, intégrant des micro-minéraux aux principes énergétiques actifs.
- Création d'une joint-venture « Jobelsa Automtive » avec l'équipementier espagnol Jobelsa pour la production de coiffes automobiles, de sièges et de revêtement intérieur des véhicules

Source : www.dolidol.ma (adapté)

Document 1.4 : Dolidol élargit son champ géographique

Dolidol s'est ouvert à l'international en exportant vers la France, l'Espagne, le Sénégal, l'Algérie et la Côte d'ivoire. Afin de consolider sa présence en Afrique et d'exporter son savoir faire, elle a investi, en 2016, plus de 11 millions d'euros dans une usine qui emploie 300 personnes en Côte d'ivoire. Les matelas fabriqués dans cette usine seront distribués grâce à la création d'un réseau de distribution propre et à des partenaires locaux. Elle assurera également la distribution des produits aux pays voisins (Ghana, Burkina Faso, Mali, Guinée, Libéria).

Source : L'économiste 19/04/2018

Document 1.5 : Chiffre d'affaires de Dolidol

	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires (en millions MAD)	650	677,57	733,54	766,87

Source : www.maroc1000.net

Travail à faire N°1 (10 pts)

N°	Questions	Barème
1	Relever la mission de Dolidol.	0.25 pt
2	Compléter l'annexe n°1.	0.50 pt
3	Enumérer deux forces de Dolidol.	0.50 pt
4	Ressortir pour Dolidol : a) Une opportunité ; b) Une menace.	 0.25 pt 0.25 pt
5	a) Montrer que le secteur de la literie au Maroc est concentré ; b) Citer pour cette concentration : ▪ Une conséquence économique ; ▪ Une conséquence sociale.	0.75 pt 0.50 pt
6	Compléter l'annexe n°2.	2 pts
7	a) Indiquer les modalités d'internationalisation adoptées par Dolidol ; b) Illustrer votre réponse.	0.50 pt 0.50 pt
8	a) Représenter graphiquement l'évolution du chiffre d'affaires de Dolidol ; b) Interpréter cette évolution.	1.25 pt 1 pt
9	Compléter l'annexe n°3.	1.75 pt

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Formation

La formation chez Dolidol vise à optimiser les compétences techniques et relationnelles du personnel tout en lui permettant d'évoluer en phase avec l'environnement professionnel et les métiers. Des cycles de formation destinés à l'ensemble du personnel sont déployés chaque année et une attention toute particulière est portée à l'égard des ouvriers et employés qualifiés par un cycle de développement opérationnel axé sur trois volets : Communication, Qualité et Performance.

Dolidol poursuit une politique de développement de l'alternance et réserve chaque année une place importante aux dispositifs de formation en contrat d'apprentissage au profit des jeunes.

Source : www.dolidol.com

Document 2.2 : Gestion de carrières

Des entretiens individuels sont tenus annuellement entre le collaborateur de Dolidol et son manager pour passer en revue les réalisations de l'année écoulée et fixer les objectifs de l'année en cours. Ces entretiens sont aussi l'occasion de définir les besoins en formation du collaborateur et les moyens à mettre à sa disposition en vue de lui permettre de progresser dans sa fonction et d'être un acteur dans l'orientation de sa carrière. En effet, les passerelles entre ses différents métiers et les synergies créées entre les pôles de compétences offrent des parcours évolutifs qui privilégient la mobilité.

Document 2.3 : Politique de rémunération

L'objectif principal de la politique salariale de Dolidol est d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs stratégiques de la société. Les collaborateurs sont rétribués en fonction de leur performance globale et des efforts personnels fournis. C'est dans cette optique que Dolidol a mis en place un système d'évaluation afin de définir conjointement des objectifs clairs et mesurables sur lesquels est basée la rémunération. En outre, elle s'est dotée d'outils de mesure rigoureux et adéquats permettant de contrôler les coûts opérationnels et d'évaluer les résultats de sa politique salariale dans une optique d'optimisation permanente et d'équité.

Source des documents : www.pdev.ma

Documents à exploiter uniquement dans la question de synthèse

Document 2.4 : Réseaux sociaux et recrutement

Même si les modes de recrutement classiques restent prédominants, les recrutements à travers les réseaux sociaux commencent à prendre de l'ampleur au Maroc, notamment au détriment des annonces dans la presse. Les recruteurs disposent de plus d'interactivité avec plusieurs profils et peuvent même approcher ceux qui ne sont pas en recherche active. Les chasseurs de têtes peuvent aussi y trouver leur compte. Toutefois, en fonction du profil recherché, il convient de choisir le réseau social le plus approprié. Pour les profils de cadres supérieurs, on s'oriente plutôt vers LinkedIn, Viadeo ou même Twitter, mais pour les autres profils, on se dirige plutôt vers Facebook.

Si les grands groupes marocains favorisent le recrutement via les réseaux sociaux, les PME et TPE marocaines ne sont pas en reste. En effet, c'est beaucoup plus moins cher que de passer par des cabinets de recrutement ou des insertions dans la presse. En plus, c'est plus réactif et plus rapide.

Document 2.5 : Réseaux sociaux, un outil complémentaire

La mise en relation virtuelle entre le candidat et le recruteur présente certes des avantages, mais elle comporte aussi des risques. Entre un candidat qui ment sur son parcours (diplômes et attestations falsifiés), un faux profil et des pseudo-recruteurs, la vigilance doit rester de mise. Il ne faut pas se fier entièrement à ce qu'un candidat peut mettre en valeur sur Internet, il faut vérifier la pertinence des informations. Elles peuvent influencer positivement ou négativement la décision d'embauche. Les réseaux sociaux apparaissent ainsi comme un canal supplémentaire à utiliser parallèlement à d'autres moyens de recrutement.

Source des documents : Telquel du 12/12/2014

Travail à faire N°2 (09.50 pts)

N°	Questions	Barème
1	Préciser les domaines de GRH mis en œuvre par Dolidol.	0.75 pt
2	Relever pour Dolidol : a) Deux objectifs de la formation continue ; b) Deux éléments du plan de formation.	 0.75 pt 0.75 pt
3	Identifier la modalité de formation dispensée par Dolidol correspondant au passage souligné.	0.50 pt
4	a) Relever la technique de gestion des carrières utilisée par Dolidol ; b) Présenter son utilité pour le collaborateur.	0.25 pt 1 pt
5	a) Ressortir deux objectifs de la politique salariale de Dolidol ; b) Expliquer le lien entre cette politique salariale et la performance de Dolidol ; c) Rappeler deux formes de participation.	0.75 pt 1.25 pt 0.50 pt
6	**Synthèse :** De plus en plus, les entreprises recourent au recrutement via les réseaux sociaux. Dans quelle mesure ces derniers constituent-ils un moyen complémentaire de recrutement pour les entreprises ? Rédiger, à partir des documents 2.4 et 2.5 et de vos connaissances personnelles, une synthèse argumentée en traitant les points suivants : ▪ Importance du recrutement dans la politique des ressources humaines ; ▪ Comparaison entre recrutement via les réseaux sociaux et les moyens de recrutement classiques. **N.B : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Les finalités de Dolidol (*)

Dolidol soutient l'enfance à travers le parrainage de l'association SOS Villages d'Enfants.	• Finalité économique
Dolidol équipe son usine de son propre camion pompier et d'une ambulance dans le respect des standards de sécurité au travail.	• Finalité sociale
Dolidol s'engage dans une optique d'amélioration continue de la qualité.	
Dolidol participe chaque année au nettoyage des plages respectant ainsi ses engagements écologiques.	• Finalité sociétale

(*) Relier, à l'aide de flèche, chacune des actions réalisées à la nature de la finalité recherchée.

Annexe N°2 : Les stratégies de Dolidol

Stratégie adoptée	Illustration	Une limite
Diversification	…… ……	…… ……
Impartition	…… ……	…… ……
Différenciation	…… ……	…… ……

Annexe N°3 : La croissance de Dolidol

Actions réalisées	Mode	Modalité
Lancement de la nouvelle gamme BioEnergy	❑ Interne ❑ Externe	…….. ……..
……	❑ Interne ❑ Externe	Contrat de partenariat
Construction d'une nouvelle usine en Côte d'ivoire	❑ Interne ❑ Externe	…….. ……..

♦♦♦

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2019
- عناصر الإجابة -

NR54 ♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣♣

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الانجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير: مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Cas : Dolidol

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (30 pts)

1) La mission de Dolidol : Dolidol œuvre pour garantir aux Marocains un confort et un bien-être exemplaires. — 0.75 pt

2) Voir l'annexe n°1. — 1.50 pt

3) Deux forces de Dolidol sont : — 1.50 pt
- L'expérience (45 ans d'existence) ;
- Une recherche perpétuelle de l'excellence
- Une amélioration continue de la qualité (obtention de certification ISO 9001);
- Une importante plateforme logistique ;
- Recherche développement.

N.B : Retenir deux forces.

4) a) Une opportunité : — 0.75 pt
- Les nouvelles acquisitions de logements par les ménages ;
- L'arrivée massive des Marocains Résidents à l'Etranger avec plus de pouvoir d'achat ;

Accepter également : Relais de croissance dans le marché africain.

b) Une menace : — 0.75 pt
- Une forte concurrence de Richbond et des industriels de taille moyenne ;
- Une rude concurrence de l'informel sur l'entrée de gamme.

N.B : Retenir une opportunité et une menace.

5) a) Le secteur de la literie au Maroc est concentré : il est dominé par deux grands opérateurs Dolidol et Richbond qui contrôlent à peu près 90% du marché. — 2.25 pts

b) Une conséquence de la concentration :
- Economique : La concentration permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer la compétitivité de l'économie nationale mais aboutit à des effets de domination pouvant avoir des tendances quasi monopolistiques. — 0.75 pt
- Sociale : La concentration s'accompagne souvent par des restructurations, qui conduisent à la mise en place de plans sociaux et de licenciements. En revanche, certaines entreprises peuvent investir, créer de nouvelles entités. — 0.75 pt

N.B : Retenir une conséquence économique et une conséquence sociale « positives ou négatives » correctes.

6) Voir l'annexe n°2. 06 pts

7) a) Les modalités d'internationalisation adoptées par Dolidol : 1.50 pt
- Investissement direct à l'étranger ;
- Exportation.

b) Illustration : 1.50 pt
- Investissement direct à l'étranger : Dolidol a investi plus de 11 millions d'euros dans une usine en Côte d'ivoire.
- Exportation : Dolidol s'est ouvert à l'international en exportant vers la France, l'Espagne, le Sénégal, l'Algérie et la Côte d'ivoire.

8) a) Accepter toute représentation graphique juste : courbe d'évolution ou diagramme à barres 03.75 pts

b) Interprétation de l'évolution du chiffre d'affaires : 03 pts

Le chiffre d'affaires de Dolidol a enregistré une croissance régulière durant la période 2014-2017, passant de 650 à 766,87 M MAD. Cette performance s'explique d'une part par le développement de l'activité au Maroc à travers le lancement de nouveaux produits et la création d'une joint venture avec l'équipementier Jobelsa. et d'autre part, par le développement de l'activité à l'international via la création d'une usine en Côte d'ivoire et l'exportation vers de nouveaux marchés.

N.B : Accepter toute interprétation logique.

9) Voir l'annexe n° 3. 05.25 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (28.50 pts)

1) Les domaines de GRH mis en œuvre par Dolidol : 2.25 pts
- Gestion du personnel : gestion de carrières ;
- Formation ;
- Rémunération.

2) a) Deux objectifs de la formation continue : 2.25 pts
- Optimiser les compétences techniques et relationnelles du personnel,
- Permette au personnel d'évoluer en phase avec l'environnement professionnel et les métiers.

b) Deux éléments du plan de formation : 2.25 pts
- Bénéficiaires : l'ensemble du personnel
- Contenu : Communication, Qualité et Performance

3) La modalité de formation de Dolidol : formation initiale 1.50 pt

4) a) La technique de gestion de carrière utilisée par Dolidol : Entretien annuel d'évaluation 0.75 pt

b) Son utilité pour le collaborateur : 03 pts
- Permettre au collaborateur de progresser dans sa fonction et d'être un acteur dans l'orientation de sa carrière ;
- Occasion pour le collaborateur d'exprimer ses souhaits d'évolution et de s'informer ;
- Connaître ses compétences et se repérer par rapport au groupe de travail,…

N.B : Retenir deux éléments de réponses correctes.

5) a) Deux objectifs de la politique salariale de Dolidol : 2.25 pts
- Assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs stratégiques de la société ;
- Atteindre une optimisation permanente et une équité interne.

b) La politique salariale de Dolidol consiste à rétribuer les collaborateurs en fonction de leur performance globale et des efforts personnels fournis. Ce qui permettra d'une part d'optimiser les coûts de Dolidol et d'autre part de favoriser la motivation du personnel et d'améliorer la productivité et la qualité du travail. Ce qui contribuera à améliorer les performances de l'entreprise. 03.75 pts

c) Deux formes de participation : Intéressement, participation aux résultats. 1.50 pt

N.B : Accepter deux formes de participation correctes

6) **Synthèse** : (09 pts)

L'élève doit être capable de rédiger une synthèse comportant une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : (02 pts)

- Présenter brièvement le recrutement via les réseaux sociaux ;
- Enoncer la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

a) Importance du recrutement dans la politique des ressources humaines : (02 pts)

- Ajuster les ressources aux besoins en personnel ;
- Assurer une adéquation des profils aux postes à pourvoir ;
- Intégrer de nouvelles compétences ;
- Accompagner le développement de l'activité de l'entreprise,….

N.B : Retenir deux éléments de réponse.

b) Comparaison entre recrutement via les réseaux sociaux et les moyens classiques : (04 pts)

Recrutement via les réseaux sociaux :

- Disposer de plus d'interactivité avec plusieurs profils ;
- Approcher ceux qui ne sont pas en recherche active ;
- Identifier rapidement des profils et établir avec eux un contact direct ;
- Toucher les générations Y et Z très présentes sur les réseaux sociaux.

} **Atouts**

- Certains candidats ne se présentent pas sur les réseaux sociaux ;
- Difficulté de trouver des informations adéquates sur les profils recherchés ;
- Le candidat peut mentir sur son parcours ;
- Avoir des faux profils,…

} **Risques**

Recrutement via les moyens classiques :

- Vérifier la pertinence des informations recueillies ;
- Avoir un contact direct avec le candidat ;
- Accéder à un réseau diversifié de candidats,…

} **Atouts**

- Coûts élevés ;
- Processus lent ;
- Nombre limité de candidatures si l'entreprise ne bénéficie pas d'une bonne notoriété,…

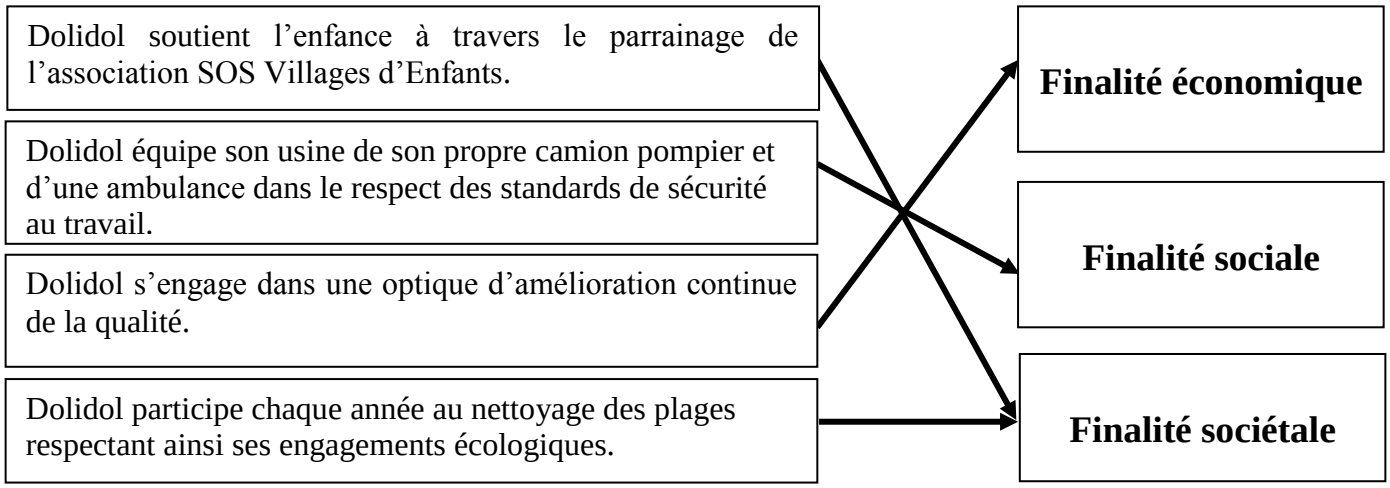
} **Risques**

N.B : Retenir deux Atouts et deux risques pour chaque moyen de recrutement.

Conclusion : (01 pt)

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

Annexe N°1 : Les finalités de Dolidol (0.375 / réponse juste)



Annexe N°2 : Les stratégies de Dolidol

Stratégie adoptée	Illustration (1.5 pt x 3)	Une limite (0.5 pt x 3)
Diversification	**Dolidol a intégré l'activité de menuiserie industrielle pour la production de portes en bois.**	**Multiplication des coûts fixes ; Dispersion des compétences,…**
Impartition	**Dolidol a créé une joint venture avec l'équipementier Jobelsa.**	**Risque de conflits entre les partenaires ; Dépendance économique,…**
Différenciation	**Dolidol lance en exclusivité et pour la première fois au Maroc les matelas Kinédorsal BioEnergy**	**Difficulté de maintenir le rapport qualité – prix ; Difficulté de préserver et de renouveler la différenciation,…**

N.B : Retenir une limite juste.

Annexe N°3 : La croissance de Dolidol

Actions réalisées (1 pt)	Mode (0.75 pt x 3)	Modalité (1 pt x 2)
Lancement de la nouvelle gamme BioEnergy	☒ Interne ❑ Externe	**Investissement en recherche et développement**
Création d'une joint venture	❑ Interne ☒ Externe	Contrat de partenariat
Construction d'une nouvelle usine en Côte d'ivoire	☒ Interne ❑ Externe	**Investissement (augmentation de capacité de production)**

Une note de 1.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

RS 54

الدورة الاستدراكية 2018

-الموضوع-

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

2	مدة الإنجاز	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
3	المعامل	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	الشعبة أو المسلك

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : éviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.
- **La page N°06 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 - 3	10 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 - 5	09.50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Présentation de l'entreprise : CIH-Bank

Dénomination sociale	Crédit Immobilier et Hôtelier CIH BANK
Forme juridique	Société Anonyme
Date de création	1920
Capital social	2 660 808 500 MAD
Activité	- Collecte des fonds ; - Octroi des crédits ; - Gestion des actifs financiers.

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Plan de développement

Afin de connaître une croissance pérenne et sécurisée, CIH Bank a mis en œuvre une vision à moyen et long terme de son développement à travers son plan stratégique élaboré pour la période 2016-2020. (…) Plusieurs actions ont été réalisées notamment la prise de participation dans le capital social des sociétés SOFAC (à hauteur de 46,21%) et Maroc Leasing (à hauteur de 34%). Cette prise de participation vise à compléter l'offre de la banque dans le domaine des financements des activités spécialisées en synergie avec son activité bancaire.

(…) Le plan stratégique sera accompagné et soutenu par une politique d'investissement et de partenariat à travers la mise en place d'une politique de proximité et de maintien du rythme d'ouverture des agences avec un objectif de 20 nouvelles agences par an.

Source : www.ammc.ma (note d'information 2016)

Document 1.2 : CIH Bank se désengage des sociétés hôtelières

Décidé de mener à terme son désengagement du secteur hôtelier pour se concentrer sur son activité bancaire et para-bancaire, le CIH Bank se libère de l'une de ses dernières participations hôtelières, en l'occurrence la Société Immobilière Le Tivoli (SILT) qui détient l'hôtel Le Tivoli d'Agadir.
(…) A l'heure où le CIH Bank est très engagé dans la montée en puissance de sa banque participative (*) Umnia Bank et continue d'investir dans le domaine du digital banking (**), le parachèvement de ce processus permet de libérer des fonds propres précieux pour les réallouer vers les métiers de base.

*(*) **La banque participative** : Une banque qui offre des produits alternatifs respectant les règles de la charia.*
*(**) **Digital banking :** Banque entièrement optimisée pour le mobile.*

Source : Challenge du 25 septembre 2017

Document 1.3 : Création d'une banque participative

La banque participative, Umnia Bank est le fruit d'un partenariat entre la Caisse de dépôt et de gestion (CDG 20%), CIH Bank (40%) et le Qatar International Islamic Bank (QIIB 40 %). «Ce sont deux années de dur labeur et d'étroite collaboration entre partenaires qui ont donné naissance à une banque totalement autonome», commente le DG de la CDG. L'activité d'Umnia Bank reste limitée à la gestion des comptes et à la commercialisation des contrats Mourabaha Immobilière (*).

*(*) **Mourabaha Immobilière** : est un mode de financement proposé par la banque, qui achète un bien requis par un client et le lui revend à un prix majoré d'une marge clairement déterminée.*

Source : Les éco du 27 novembre 2017 (texte adapté)

Document 1.4 : CIH Bank enrichit sa gamme de produits

Après l'offre « CODE 30 » pour les jeunes de 18 à 30 ans, CIH Bank dévoile « CODE 18 ». Il s'agit d'un nouveau produit qui vise les jeunes de moins de 18 ans. « CODE 18 » se compose d'un compte d'épargne, sans frais, adossé à une carte monétique gratuite de retrait auprès des guichets automatiques CIH Bank. (…)
Le lancement de ce nouveau produit s'inscrit dans le cadre de la stratégie de la banque qui vise à développer sa gamme de produits en vue d'élargir son portefeuille clients.

Source : Challenge du 26 octobre 2017

Document 1.5 : Chiffres clés de CIH Bank

Eléments	2015	2016	2017
Produit Net Bancaire consolidé (MDH)	1 790	1 847	2 036
Nombre d'agences	243	257	267

Sources : www.ammc.ma (note d'information 2016)
Rapport d'activité de CIH Bank 2017

Travail à faire N°1 (10 pts)

N°	Questions	Barème
1	Relever la finalité économique de CIH Bank ;	0.25 pt
2	Compléter l'annexe N°1.	01 pt
3	Compléter, à partir des documents 1.2, 1.3 et 1.4, l'annexe N°2.	01.50 pt
4	a) Schématiser l'actionnariat d'Umnia Bank ; b) Montrer l'intérêt de la création de la banque participative Umnia Bank pour CIH Bank.	0.75 pt 0.75 pt
5	a) Représenter graphiquement l'évolution du produit net bancaire consolidé de CIH Bank sur la période 2015-2017 ; b) Interpréter le graphique.	01 pt 0.75 pt
6	Compléter, à partir des documents 1.3 et 1.5, l'annexe N°3.	01 pt
7	Synthèse : Dans le but d'améliorer ses performances et d'assurer sa compétitivité, CIH Bank a mis en œuvre un plan de développement à moyen et à long terme. Dans une synthèse structurée, traiter les points suivants : ▪ La situation du secteur bancaire marocain ; ▪ Les actions stratégiques mises en œuvre par CIH Bank ; ▪ Les retombées de ces actions sur les performances de CIH Bank. **N.B : La synthèse doit contenir une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Information et communication

La Gestion des Ressources Humaines au sein de la CIH Bank est assurée à l'aide d'un système d'information qui couvre l'ensemble des volets : administratif, rémunération, recrutement, social, formation et gestion des compétences. Ce système est ouvert au collaborateur et au manager à travers la mise en place de l'« Espace RH ». Le collaborateur consulte et suit sa situation administrative et soumet ses demandes à sa hiérarchie (ex : congé). Le manager gère son équipe et statue sur les demandes des collaborateurs.

Document 2.2 : Dialogue social

Dans un objectif de mise en conformité avec le code du travail, la banque a adhéré à la mise en place effective du comité d'entreprise en tant qu'espace de dialogue, d'échange, de concertation et de participation des différentes parties prenantes, et ce, pour plus de démocratie sociale. De même, et dans un esprit de développer le sens de prévention des risques professionnels et de sécurité au sein de l'entreprise, le comité de sécurité et d'hygiène a été instauré.

Document 2.3 : Formation

La formation continue constitue un outil de management et de développement des ressources humaines en termes de compétences et de qualification. CIH Bank a créé un institut de formation rattaché au Pôle Capital Humain, qui a pour mission de piloter et concevoir des formations adaptées aux attentes et aux besoins des métiers et de ses collaborateurs. Par ailleurs, CIH Bank prend en charge des formations diplômantes au profit de ses collaborateurs notamment, le Brevet Bancaire délivré par l'Institut des Techniques Bancaires.

Document 2.4 : Evolution de l'effectif de CIH Bank

L'évolution de l'effectif sur la période 2015-2016 ressort comme suit :

Années	2015	2016
Effectif	1 629	1 716

Document 2.5 : Développement des ressources humaines

Plusieurs chantiers ont été mis en œuvre, les plus importants concernent :

- L'optimisation des ressources par une politique de redéploiement des effectifs en interne promouvant la mobilité pour doter les nouvelles structures et pour une meilleure adéquation poste/profil ;
- La refonte du système de rémunération avec une nouvelle politique de rémunération fixe visant à instaurer plus d'équité via une réduction progressive des écarts ;
- La mise en place d'un nouveau système d'appréciation, à travers un entretien annuel entre le manager et son collaborateur, privilégiant une culture de méritocratie et de management par objectifs, prônant d'une part un développement des collaborateurs (compétences, formation, mobilité, …) et d'autre part une rémunération variable désormais octroyée au mérite.

Source de tous les documents : Note d'information de CIH Bank 2016

Travail à faire N°2 (09.50 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	Préciser les domaines de GRH mis en œuvre par CIH Bank.	0.75 pt
2	a) Relever le moyen de communication interne utilisé par CIH Bank ; b) Montrer l'intérêt du système d'information pour CIH Bank.	0.25 pt 01 pt
3	a) Relever l'instance de représentation du personnel de CIH Bank ; b) Dégager son rôle dans le maintien d'un climat social favorable.	0.25 pt 0.75 pt
4	Illustrer que CIH Bank adopte une : a) Formation interne ; b) Formation externe.	 0.75 pt 0.75 pt
5	Calculer le taux de variation de l'effectif de CIH Bank en 2016 par rapport à 2015. ***N.B : Retenir deux chiffres après la virgule.***	0.50 pt
6	Montrer que CIH Bank recourt au : a) Recrutement externe ; b) Recrutement interne.	 0.75 pt 0.75 pt
7	a) Montrer que CIH Bank pratique la gestion des carrières de son personnel ; b) Rappeler son intérêt pour les collaborateurs de CIH Bank.	0.75 pt 0.75 pt
8	a) Repérer les composantes de la rémunération de CIH Bank ; b) Déduire la forme de rémunération adoptée par CIH Bank ; c) Dégager les objectifs de la politique de rémunération de CIH Bank.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Diagnostic du secteur bancaire

Eléments du diagnostic	Opportunité (*)	Menace (*)
Taux de bancarisation limité à 71% en 2017 offrant un potentiel de croissance aux banques.		
Diminution des ventes dans le secteur de l'immobilier.		
Développement des Technologies de l'Information et de la Communication dans le domaine bancaire.		
Baisse continue des taux débiteurs impactant les marges des banques.		
Apparition de nouveaux prestataires de services de paiement.		

(*) Répondre en mettant une croix dans la case correspondante.

Annexe N°2 : Les stratégies de CIH Bank

Stratégie adoptée	Illustration
Recentrage	…… ……
Impartition	…… ……
Développement de produit	…… ……

Annexe N°3 : Croissance de CIH Bank

Mode de croissance	Modalité de croissance	Une limite
Interne	…… ……	…… ……
Externe	…… ……	…… ……

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية 2018

-عناصر الإجابة-

RR 54

★★★

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

2	مدة الإنجاز	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
3	المعامل	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	الشعبة أو المسلك

Corrigé indicatif

Cas : CIH Bank

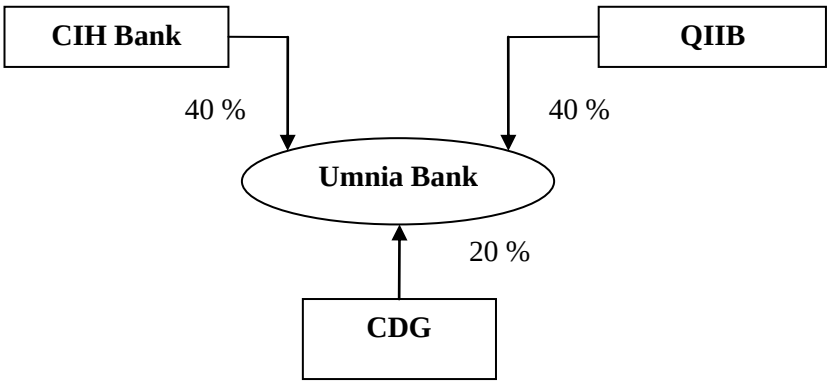
Dossier N°1 : Stratégie et croissance (30 pts)

1) La finalité économique de CIH Bank : Connaître une croissance pérenne et sécurisée. (0.75 pt)

2) Voir Annexe N°1. (03 pts)

3) Voir Annexe N°2. (04.50 pts)

4) a) Schéma de l'actionnariat d'Umnia Bank **:** (02.25 pts)



N.B : Accepter toute schématisation juste.

b) L'intérêt de la création de la banque participative Umnia Bank pour CIH Bank : (02.25 pts)

- Profiter d'un marché en croissance ;
- Augmenter sa part de marché ;
- Cibler une clientèle potentielle nouvelle ;
- Valoriser son image commerciale ;
- Développer son savoir faire ;
- Exploiter les effets de synergie,…

N.B : Retenir trois éléments de réponse justes.

5) a) Accepter toute représentation graphique juste : Courbe d'évolution, diagramme à barres ; (03pts)

b) Interprétation : Le PNB consolidé de CIH Bank a connu une progression régulière sur la période 2015-2017 qui s'explique par l'augmentation du nombre des agences commerciales et l'offre de nouveaux services (CODE 18, digital banking, produits participatifs). (02.25 pts)

6) Voir Annexe N°3. (03 pts)

7) Synthèse : L'élève doit être capable de rédiger une synthèse comportant une introduction, un développement et une conclusion. (09 pts)

Introduction	▪ Présenter brièvement CIH Bank ; ▪ Enoncer la problématique à traiter ; ▪ Annoncer le plan de la synthèse.	(02.25 pts)
Développement	1) La situation du secteur bancaire marocain : ▪ Taux de bancarisation limité à 71% en 2017 offrant un potentiel de croissance aux banques ; ▪ Diminution des ventes dans le secteur de l'immobilier ; ▪ Développement des Technologies de l'Information et de la Communication dans le domaine bancaire ; ▪ Baisse continue des taux débiteurs impactant les marges des banques ; ▪ Apparition de nouveaux prestataires de services de paiement. 2) Les actions stratégiques mises en œuvre par CIH Bank : ▪ La prise de participation dans le capital de SOFAC et Maroc Leasing ; ▪ La création d'Umnia Bank ; ▪ Lancement de nouveaux produits ; ▪ Recentrage sur son métier de base ; ▪ Investissement dans le domaine du digital banking ; ▪ Création de nouvelles agences. 3) Les retombées sur CIH Bank : ▪ Performance : augmentation du PNB consolidé; ▪ Conquête de nouveaux clients ; ▪ Amélioration de la compétitivité ; ▪ Exploitation des effets de synergie …	(02 pts) (02 pts) (02 pts)
Conclusion	▪ Résumer le contenu du développement ; ▪ Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).	(0.75 pt)

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (28.50 pts)

1) Les domaines de GRH mis en œuvre par CIH Bank : Communication interne, relations sociales, gestion de personnel, formation, rémunération. (0.45 pt x 5) (02.25pts)

2) a) Le moyen de communication interne utilisé par CIH BANK : « Espace RH » (0.75pt)

   b) Le système d'information favorise les échanges entre les collaborateurs et leurs managers et assure un suivi régulier et immédiat des besoins des collaborateurs. (03 pts)

3) a) L'instance de représentation du personnel de CIH BANK : Comité d'entreprise. (0.75 pt)

   b) Le Comité d'entreprise représente un espace de dialogue social, de communication, de concertation et de partage de la prise de toute décision concernant les collaborateurs, c'est un moyen de prévention des conflits sociaux, et de réduction des désaccords entre les collaborateurs et l'encadrement, ce qui se répercute positivement sur le climat social. (02.25pts)

4) a) Formation interne : CIH Bank assure la formation des collaborateurs dans son Institut de Formation ; (02.25 pts)

   b) Formation externe : CIH Bank prend en charge des formations diplômantes au profit de ses collaborateurs notamment, le Brevet Bancaire délivré par l'ITB. (02.25 pts)

5) Le taux de variation de l'effectif sur la période 2016/2015 : (01.50 pt)

$$\frac{(1\,716-1\,629)}{1\,629} * 100 = 5.34\%$$

6) a) CIH Bank recourt au recrutement externe : L'évolution de l'effectif employé montre que CIH Bank a recruté de nouvelles compétences sur le marché d'emploi ; (02.25 pts)

   b) CIH Bank recourt au recrutement interne : CIH Bank procède à un redéploiement de ses effectifs en interne (mobilité interne). (02.25 pts)

7) a) CIH Bank pratique la gestion de carrière : à travers la mise en place d'un système d'évaluation (entretien annuel). (02.25 pts)

   b) Son intérêt pour les collaborateurs de CIH Bank : (02.25 pts)
   - Bénéficier d'opportunités de développement de carrière ;
   - Source de motivation ;
   - Possibilité d'améliorer sa rémunération,…

   N.B : Retenir trois éléments de réponse justes.

8) a) Les composantes de la rémunération de CIH Bank : (01.50 pt)
   - La rémunération fixe ;
   - La rémunération variable.

   b) La forme de rémunération adoptée par CIH Bank : Rémunération à prime ; (01.50 pt)

   c) Les objectifs de la politique de rémunération de CIH Bank : (01.50 pt)
   - Instaurer plus d'équité via une réduction progressive des écarts ;
   - Récompenser les performances individuelles …

Annexe N°1 : Diagnostic du secteur bancaire (03pts)

Eléments du diagnostic	Opportunité (0.60 pt x2)	Menace (0.60 pt x3)
Taux de bancarisation limité à 71% en 2017 offrant un potentiel de croissance aux banques.	**X**	
Diminution des ventes dans le secteur de l'immobilier.		**X**
Développement des Technologies de l'Information et de la Communication dans le domaine bancaire.	**X**	
Baisse continue des taux débiteurs impactant les marges des banques.		**X**
Apparition de nouveaux prestataires de services de paiement.		**X**

Annexe N°2 : Les stratégies de CIH Bank (04.50pts)

Stratégie adoptée	Illustration (01.50 pt x 3)
Recentrage	CIH Bank se désengage du secteur hôtelier pour se concentrer sur son activité bancaire et para-bancaire.
Impartition	CIH Bank crée en partenariat avec CDG et QIIB « Umnia Bank ».
Développement de produit	CIH Bank a enrichi sa gamme par le lancement d'un nouveau produit « CODE 18 ».

Annexe N°3 : Croissance de CIH Bank (03pts)

Mode de croissance	Modalité de croissance (0.75 pt x 2)	Une limite (0.75 pt x 2)
Interne	Investissement (augmentation de capacité)	Processus lent, Gros besoins de financement,…
Externe	Contrat de partenariat	Perturbation du climat social ; Partage du pouvoir de décision, Risque de conflits,…

Une note de 01.50 pt sur 60 sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2018

-الموضوع-

NS 54

★★★

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والإمتحانات والتوجيه

2	مدة الإنجاز	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
3	المعامل	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	الشعبة أو المسلك

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.
- **La page N°6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 – 3	10 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 – 5	09.50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

ONCF

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Présentation de l'ONCF

L'Office National des Chemins de Fer (ONCF) est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il cherche à assurer le transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises dans les meilleures conditions de sécurité, de sûreté, de confort, de régularité, de coût et de développement durable. L'ambition première de l'ONCF est de se positionner comme un opérateur national de référence en matière de fret (*) et de transport passagers.

Depuis de nombreuses années, le trafic passager qui a connu une croissance à deux chiffres est désormais saturé. De ce fait, L'ONCF prépare l'entrée en service commercial du Train à Grande Vitesse (TGV) dont l'exploitation devra démarrer dès 2018. Son alimentation électrique devra être à 100% d'origine éolienne (**), ce qui en fera le moyen de transport le plus écologique du pays.

Le TGV sera accessible au plus grand nombre grâce à la mise en œuvre d'une politique tarifaire modulaire visant à transporter 6 millions de passagers par an. La mise en service du TGV permettra de libérer la ligne actuelle qui sera dédiée au fret afin de faire face au trafic très important entre le port de Tanger Med et Casablanca.

*(*) **Fret** : transport de marchandises.*

*(**) **Eolien** : dispositif qui transforme l'énergie du vent en électricité.*

Source : Rapport d'activité de l'ONCF 2016 (texte adapté)

Document 1.2 : Prestations hôtelières dans les trains ONCF

L'Office a rénové cinq voitures-lits « single » pour améliorer le confort et permettre aux voyageurs de cette catégorie de trains de voyager en profitant d'une nuit de sommeil et de gagner une journée de travail. Ainsi, après l'offre en places assises qui a été améliorée grâce à l'introduction de nouvelles rames rénovées offrant davantage de confort, des places plus spacieuses et une livrée extérieure (*) distinguée, c'est au tour de l'offre en places couchées de s'offrir un relooking afin de proposer aux clients les prestations d'un hôtel dans un train.

*(*) **Livrée extérieure** : décoration extérieure d'un matériel roulant ferroviaire.*

Source : Rapport d'activité de l'ONCF 2014

Document 1.3 : L'ONCF s'arrime à la SNCF

Pour l'entretien des rames du TGV, l'ONCF s'est allié à la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) de France. Les deux transporteurs ferroviaires viennent de créer une entreprise : Société Marocaine de Maintenance des Rames (SMMR) détenue à hauteur de 60% par l'ONCF et de 40% par la SNCF. La SMMR se chargera de la réparation des pièces, l'assistance technique et les prestations d'ingénierie de maintenance et de transport des pièces entre la France et le Maroc. La SNCF se chargera de la formation du personnel de la SMMR.

L'objectif est de capitaliser sur l'expertise de la SNCF, de contribuer à assurer une exploitation fiable et régulière des TGV et de permettre à l'ONCF de monter en compétences dans le domaine de la maintenance des rames à grande vitesse.

Source : Les Eco du 13 janvier 2015

Document 1.4 : Chiffres clés de l'ONCF

	2015	2016
Activité voyageurs		
▪ Chiffre d'affaires	1,5 milliard de DH	1,42 milliard de DH
▪ Nombre de gares	118	120
Activité fret et logistique		
▪ Chiffre d'affaires	1,5 milliard de DH	2 milliards de DH
▪ Plateformes logistiques (*)	1	3

*(*) **Plateformes logistiques** : entrepôts de stockage des marchandises.*

Source : Rapport d'activité de l'ONCF 2016

Travail à faire N°1 / (10 pts)

N°	Questions	Barème
1	Relever la mission de l'ONCF.	0.25 pt
2	Dégager pour l'ONCF : a) Une finalité économique ; b) Une finalité sociétale.	 0.25 pt 0.25 pt
3	Compléter, à l'aide d'une croix, l'annexe N°1.	01 pt
4	a) Montrer que l'ONCF adopte une stratégie de différenciation ; b) Justifier le recours de l'ONCF à cette stratégie.	0.75 pt 01 pt
5	a) Montrer que l'ONCF adopte une stratégie d'impartition ; b) Relever les synergies recherchées par l'ONCF à travers cette stratégie.	0.75 pt 0.75 pt
6	a) Calculer le taux de variation du chiffre d'affaires global en 2016 par rapport à 2015 ; b) Interpréter l'évolution du chiffre d'affaires global.	0.50 pt 0.50 pt
7	Montrer que l'ONCF poursuit : a) Une croissance interne ; b) Une croissance externe.	 0.50 pt 0.50 pt
8	**Synthèse :** Dans le cadre de son développement, l'ONCF a mis en œuvre des actions stratégiques. Dans quelle mesure ces actions permettraient-elles de répondre aux exigences de son marché et de lui garantir une croissance soutenue ? Rédiger une synthèse argumentée en traitant les points suivants : - Les facteurs internes et externes explicatifs de ces actions ; - Les actions stratégiques mises en œuvre par l'ONCF ; - Les effets escomptés de ces actions sur l'ONCF. **N.B : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	03 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Recrutement

L'ONCF a lancé en 2016 un concours pour le recrutement des cadres et techniciens. La famille ONCF s'est ainsi rajeunie par le recrutement de 121 collaborateurs de profils diversifiés et en adéquation avec les besoins exprimés au niveau des différents métiers.

Pour permettre à ces nouvelles recrues une meilleure appréhension de l'environnement de l'entreprise et ses métiers, une attention particulière a été accordée à leur formation. Le programme de formation couvre aussi bien des aspects théoriques en salle (cours et séminaires), que des stages d'immersion pratique sur le terrain. Cette formation a été couronnée par une journée d'évaluation et qui a constitué une occasion idéale pour interagir avec les nouvelles recrues, apporter des réponses à leurs questions et recueillir leurs perceptions et, par suite, renforcer leur esprit d'appartenance.

Par ailleurs, l'ONCF encourage de plus en plus la promotion verticale de ses cadres et futurs dirigeants : ce sont 32 candidats-collaborateurs qui ont été nommés aux postes de responsabilité.

Source : Rapport d'activité de l'ONCF 2016

Document 2.2 : Politique de formation

L'ONCF a poursuivi en 2016 le déploiement du plan de formation visant à accompagner la stratégie de développement de l'Office, à faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs de la formation et développer leurs compétences managériales et comportementales. Ce plan vise également à développer davantage l'externalisation de la formation et se recentrer sur des formations spécifiques.

Des compétences internes pour animer les formations spécifiques au ferroviaire et des formateurs d'organismes spécialisés pour les cursus d'ordre managérial et comportemental, se sont mobilisés pour donner lieu aux réalisations suivantes : 71 279 journées-participants et 2 500 bénéficiaires représentant 39 % de l'effectif global.

En ce qui concerne les formations dans les domaines de management, de la circulation, de la maintenance infrastructure et du commercial, elles sont dispensées par l'ONCF à travers son Institut de Formation aux métiers Ferroviaires (IFF). Ces domaines ont constitué 20 % de la volumétrie globale des formations de l'année 2016.

Source : Rapport d'activité de l'ONCF 2016

Document 2.3 : Politique de rémunération

L'ONCF a mis en application un système de rémunération visant à améliorer la situation matérielle et morale de l'ensemble des collaborateurs du rail. Ce système permet à l'office de mieux valoriser le facteur humain et lui offrir un mode de rémunération plus équitable, motivant et compétitif.

En plus des éléments fixes du salaire, la rémunération du personnel comprend une rétribution annuelle variable basée sur la performance et l'atteinte des objectifs individuels et collectifs et sur les résultats de l'entreprise.

Ainsi, l'ensemble du personnel est évalué annuellement sur la base d'une appréciation formalisée des compétences et des performances de chacun selon des critères bien définis. Sur la base de cette évaluation, le salaire de chaque collaborateur peut évoluer annuellement par le moyen de la « majoration d'encouragement individuelle». Par ailleurs, une prime d'intéressement, calculée sur la base des résultats de l'entreprise, est répartie sur les collaborateurs.

Source : www.ammc.ma (Note d'information 2016)

Travail à faire N°2 / (09.50 pts)

N°	Questions	Barème
1	Dégager deux objectifs de l'opération de recrutement des cadres et techniciens.	0.50 pt
2	Reproduire et compléter le tableau suivant : Mode de recrutement | Illustration - | - |	01 pt
3	Classer les actions réalisées selon les étapes du processus de recrutement en complétant l'annexe N°2.	1.50 pt
4	a) Relever une action d'intégration des nouvelles recrues ; b) Ressortir l'utilité du programme d'intégration des nouvelles recrues pour l'ONCF.	0.25 pt 01 pt
5	Relever pour l'ONCF : a) Deux objectifs de la formation continue ; b) Deux éléments du plan de formation.	 0.50 pt 0.50 pt
6	Montrer que l'ONCF recourt à : a) La formation externe ; b) La formation interne.	 0.50 pt 0.50 pt
7	Montrer l'intérêt de l'évaluation du personnel pour l'ONCF.	01 pt
8	a) Ressortir les objectifs du système de rémunération pour l'ONCF ; b) Indiquer les déterminants de la rémunération variable de l'ONCF.	0.50 pt 0.50 pt
9	a) Relever la forme de participation chez l'ONCF ; b) Présenter deux effets de cette forme de participation sur le climat social de l'ONCF.	0.25 pt 01 pt

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Diagnostic stratégique de l'ONCF

Eléments du diagnostic	Force (*)	Faiblesse (*)	Opportunité (*)	Menace (*)
Retards fréquents des trains ONCF.				
Diversité des offres compétitives du transport routier.				
Le train ONCF est le moyen de transport le plus sûr.				
Accroissement en perspective des activités de transport de phosphates, de voitures, de céréales…				
Couverture géographique limitée du réseau ferroviaire marocain.				

(*) Répondre en mettant une croix dans la case correspondante à chaque élément du diagnostic.

Annexe N°2 : Processus de recrutement de l'ONCF

Les actions réalisées	Les étapes du processus (*)
a) Entretiens et tests de personnalité auprès du cabinet conseil. b) Formulation de la demande au cabinet conseil conformément aux besoins arrêtés. c) Décision d'embauche. d) Présélection des candidatures parmi les postulants sur la base des critères précis. e) Tests, examens d'aptitude psychotechnique et visite médicale pour les candidats retenus. f) Quantification des besoins en recrutement à partir de l'évolution des ressources et des besoins. g) Concours écrit pour les candidats présélectionnés. h) Publication de l'annonce du concours dans la presse et dans le portail ONCF. i) Présentation devant la commission ONCF pour les candidats retenus.	**Etude des besoins :** 1) …… 2) …… **Recherche :** …… **Sélection :** 1) **d** 2) …… 3) **a** 4) …… 5) **e** 6)……

(*) Reporter uniquement les coordonnées des actions réalisées.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2018

-عناصر الإجابة-

NR 54

★★★

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

ONCF

Dossier N°1: Stratégie et Croissance (30 pts)

1) La mission de l'ONCF : Assurer le transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises dans les meilleures conditions de sécurité, de sûreté, de confort, de régularité, de coût et de développement durable. (0.75 pt)

2) a) Une finalité économique : Se positionner comme un opérateur national de référence en matière de fret et de transport passagers ; (0.75 pt)

b) Une finalité sociétale : Protéger l'environnement écologique du pays par l'utilisation de l'énergie éolienne. (0.75 pt)

Accepter également : Intégrer le développement durable dans son activité.

3) Voir l'annexe N°1. (03 pts)

4) a) L'ONCF adopte une stratégie de différenciation : (02.25pts)
L'introduction de nouvelles rames rénovées des voitures-lits « single » offrant davantage de confort, des places plus spacieuses et une livrée extérieure distinguée.

b) L'ONCF recourt à la stratégie de différenciation pour : (03 pts)

- Améliorer le confort des voyageurs ;
- Offrir aux clients les prestations d'un hôtel dans un train ;
- Profiter d'une nuit de sommeil et gagner une journée de travail.

NB : Accepter deux éléments de réponse justes.

5) a) L'ONCF adopte une stratégie d'impartition : La création de la Société Marocaine de Maintenance des Rames pour la maintenance des rames du TGV en partenariat avec la SNCF. (02.25pts)

b) Les synergies recherchées par l'ONCF à travers cette stratégie : (02.25pts)

- Capitaliser sur l'expertise de la SNCF
- Permettre à l'ONCF de monter en compétences dans le domaine de la maintenance des rames à grande vitesse.
- Contribuer à assurer une exploitation fiable et régulière des TGV.

NB : Retenir deux éléments de réponse justes.

6) a) Calcul du taux de variation du chiffre d'affaires global en 2016 par rapport à 2015 : (1.50 pt)

- CA global 2016 = 1,42 + 2 = 3,42 milliards de DH
- CA global 2015 = 1,5 + 1,5 = 3 milliards de DH
- Taux de variation = ((CA16 – CA15) / CA15) x 100 = ((3,42 – 3) / 3) x 100 = 14 %

b) Interprétation de l'évolution du chiffre d'affaires global : (1.50 pt)

Le chiffre d'affaires global a augmenté de 14 % en 2016 par rapport à 2015, cette hausse s'explique principalement par la forte croissance de l'activité fret et logistique avec une augmentation de 0,5 milliard de DH de chiffre d'affaires ainsi que la mise en service de deux nouvelles plateformes logistiques en 2016.

7) L'ONCF poursuit :

a) Une croissance interne : L'ONCF se développe à travers ses propres moyens en investissant dans l'ouverture de nouvelles gares et de plateformes logistiques. (1.50 pt)

b) Une croissance externe : elle se développe à travers un partenariat avec la SNCF en créant la Société Marocaine de Maintenance des Rames détenue à hauteur de 60% par l'ONCF et 40% par la SNCF. (1.50 pt)

8) Synthèse : **(09 pts)**

L'élève doit être capable de rédiger une synthèse structurée et argumentée comportant une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : (2.25 pt)

- Présenter brièvement l'ONCF ;
- Enoncer la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement :

I- Les facteurs internes et externes explicatifs de ces actions : (02 pts)

Facteurs internes :

- Réseau ferroviaire marocain limité ;
- Retards fréquents des trains ONCF ;
- Impératif de sécurité (entretien et maintenance des rames).

Facteurs externes :

- Diversité des offres compétitives du transport routier ;
- Accroissement en perspective des activités de transport de phosphates, de voitures, de céréales… ;
- Saturation du trafic passager,…

NB : Pour chaque catégorie de facteurs, accorder la totalité de la note pour deux éléments justes au moins.

II- Les actions stratégiques mises en œuvre par l'ONCF : (02 pts)

- Différenciation : rénovation des voitures lits, relooking, confort des places assises… ;
- Impartition : création en partenariat avec la SNCF de la SMMR pour assurer la maintenance des rames et la sécurité du TGV ;
- Développement du produit : lancement du TGV.

NB : Accorder la totalité de la note pour deux éléments justes au moins.

III- Les effets escomptés de ces actions sur l'ONCF. (02 pts)

- Accroissement de la capacité du fret …
- Augmentation du nombre des voyageurs (6 millions de passagers par un an).
- Augmentation du chiffre d'affaires.
- Amélioration du service de transport.
- Développement des compétences et savoir-faire,…

NB : Accorder la totalité de la note pour trois éléments justes au moins.

Conclusion : (0.75 pt)

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (28.50 pts)

1) Deux objectifs de l'opération de recrutement des cadres et techniciens : (1.50 pt)

- Rajeunir l'effectif de l'ONCF ;
- Diversifier les profils ;
- Couvrir les besoins exprimés au niveau des différents métiers.

NB : Retenir deux éléments de réponse justes.

2) (03 pts)

Mode de recrutement	Illustration
Interne	L'ONCF encourage de plus en plus la promotion verticale de ses cadres et futurs dirigeants : 32 candidats-collaborateurs qui ont été nommés aux postes de responsabilité.
Externe	L'ONCF s'est rajeunie par le recrutement de 121 collaborateurs.

3) Voir l'annexe N°2. (4.50 pts)

4) a) Une action d'intégration des nouvelles recrues : Formation. (0.75 pt)
b) L'utilité du programme d'intégration des nouvelles recrues pour l'ONCF : (03 pts)

- Interagir avec les nouvelles recrues ;
- Apporter des réponses à leurs questions et recueillir leurs perceptions ;
- Renforcer leur esprit d'appartenance.

5) a) Deux objectifs de la formation continue de l'ONCF : (1.50 pt)

- Accompagner la stratégie de développement de l'Office ;
- Faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs de la formation ;
- Développer leurs compétences managériales et comportementales.

NB : Retenir deux éléments de réponse justes.

b) Deux éléments du plan de formation de l'ONCF : (1.50 pt)

- Domaines : management, circulation, maintenance infrastructure et commercial ;
- Durée : 71 279 journées-participants ;
- Bénéficiaires : 2 500 bénéficiaires ;
- Objectifs : …

N.B : Retenir deux éléments de réponse justes.

6) L'ONCF recourt à :

a) La formation externe : L'ONCF développe davantage l'externalisation de la formation en recourant aux formateurs d'organismes spécialisés pour les cursus d'ordre managérial et comportemental. (1.50 pt)

b) La formation interne : l'ONCF compte sur ses compétences internes pour animer les formations spécifiques au ferroviaire. (1.50 pt)

N.B : Accepter également : L'ONCF dispense des formations à son Institut de Formation aux métiers Ferroviaires (IFF)

7) L'intérêt de l'évaluation du personnel pour l'ONCF : (03 pts)

- Apprécier les compétences et les performances de chacun ;
- Attribuer une rémunération en fonction de la performance individuelle ;
- Préparer un plan de formation.

N.B : Retenir deux éléments de réponse justes.

8) a) Les objectifs du système de rémunération pour l'ONCF : (1.50 pt)

- Améliorer la situation matérielle et morale de l'ensemble des collaborateurs ;
- Valoriser le facteur humain ;
- Offrir aux collaborateurs un mode de rémunération plus équitable, motivant et compétitif.

b) Les déterminants de la rémunération variable de l'ONCF. (1.50 pt)

- La performance ;
- L'atteinte des objectifs individuels et collectifs ;
- Les résultats de l'entreprise.

9) a) La forme de participation chez l'ONCF : Intéressement (0.75 pt)

b) Deux effets de cette forme de participation sur le climat social de l'ONCF : (03 pts)

- Motiver le personnel ;
- Attirer et fidéliser les compétences ;
- Assurer l'équité sociale,...

N.B : Retenir deux éléments de réponse justes.

Annexe N°1 : Diagnostic stratégique de l'ONCF (03 pts)

Eléments du diagnostic	Force **0.60 pt**	Faiblesse **1.2 pt**	Opportunité **0.60 pt**	Menace **0.60 pt**
Retards fréquents des trains ONCF.		**X**		
Diversité des offres compétitives du transport routier.				**X**
Le train ONCF est le moyen de transport le plus sûr.	**X**			
Accroissement en perspective des activités de transport de phosphates, de voitures, de céréales…			**X**	
Couverture géographique limitée du réseau ferroviaire marocain.		**X**		

Annexe N°2 : Processus de recrutement de l'ONCF (4.50 pts)

Les actions réalisées	**Les étapes du processus (0.75 pt x 6)**
a) Entretiens et tests de personnalité auprès du cabinet conseil. b) Formulation de la demande au cabinet conseil conformément aux besoins arrêtés. c) Décision d'embauche. d) Présélection des candidatures parmi les postulants sur la base des critères précis. e) Tests, examens d'aptitude psychotechnique et visite médicale pour les candidats retenus. f) Quantification des besoins en recrutement à partir de l'évolution des ressources et des besoins. g) Concours écrit pour les candidats présélectionnés. h) Publication de l'annonce du concours dans la presse et dans le portail ONCF. i) Présentation devant la commission ONCF pour les candidats retenus.	**Etude des besoins :** 1) **f** 2) **b** **Recherche :** **h** **Sélection :** 1) d 2) **g** 3) a 4) **i** 5) e 6) **c**

Une note de 01.50 pt sur 60 sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2017
- الموضوع -

RS 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- **La page n° 6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	1 - 3	10.50 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	3 - 5	09 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Présentation d'Outsourcia

Créée en 2003, Outsourcia est une entreprise qui a pour activité la gestion de la relation client (centres d'appels, gestion des e-mails, solutions de chat) pour le compte des entreprises (donneurs d'ordre).

Grâce à son expertise, sa proximité et son positionnement haut de gamme, Outsourcia propose à ses clients une offre de services innovante et attractive. Elle est le premier opérateur marocain à s'être installé sur le marché français des centres d'appels par l'acquisition d'As-com en 2010 et le seul acteur marocain à y avoir un site de production en propre en 2011.

Afin de pérenniser son modèle de croissance, Outsourcia a toujours su se donner les moyens d'anticiper les évolutions du marché de la relation client. En effet, elle a créé son pôle Médias Sociaux pour intégrer les réseaux sociaux (facebook, twitter,..) et a su innover en choisissant de se positionner sur ce secteur à fort potentiel afin de diversifier son offre, d'accompagner ses clients soucieux de développer leur influence sur le web social.

Source : www.outsourcia.com

Document 1.2 : La responsabilité sociale de l'entreprise

En 2009, Outsourcia a vu ses efforts, en termes de responsabilité sociale, couronnés par le Label CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) reconnaissant l'engagement de l'entreprise en termes de respect des droits de ses employés, de protection de l'environnement et de développement durable dans ses activités économiques et ses relations sociales.

Source : www.outsourcia.com

Document 1.3 : Outsourcia s'offre son 3ème site en France

En 2014, Outsourcia inaugure son 3ème site de production en France. Cette nouvelle implantation lui permettra d'accéder à de nouveaux marchés comme l'énergie, la presse et les marchés publics qui privilégient un traitement en France. Outsourcia a privilégié depuis l'origine des prestations à forte marge compte tenu de son modèle de croissance indépendant et autofinancé.

Source : L'économiste du 14/11/2014

Document 1.4 : Outsourcia prend pied à Madagascar

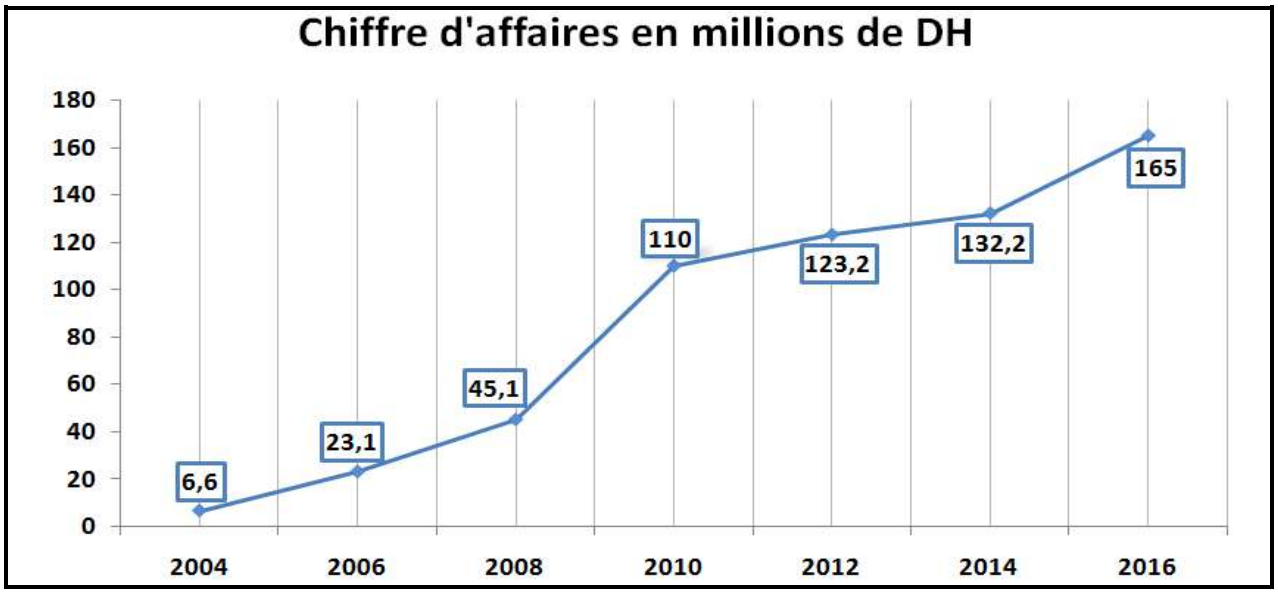
Après la France, Outsourcia s'attaque au continent africain. Elle s'est associée en 2015 au groupe français Scemi pour s'installer à Madagascar. Cette association lui permettra d'héberger ses activités au sein du plateau de production de ce groupe.

Certains clients recherchent des prix encore plus bas pour certains types de besoins de premier niveau comme le traitement des emails. « Pour répondre à cette demande, nous avons choisi Madagascar, le pays bénéficie en effet d'un bassin d'emplois de 4 millions de francophones ayant déjà une bonne expérience dans les métiers de services. Cette destination offre également les coûts en ressources humaines les plus compétitifs, parfaitement adaptés à des prestations standardisées » explique le Président d'Outsourcia.

Source : Matin du Sahara du 03/07/2015

Document 1.5 : Outsourcia en chiffres

	2010	2016
Collaborateurs permanents	550	900
Sites de production	4 dont 1 à l'étranger	9 dont 4 à l'étranger



Source : www.outsourcia.com

Travail à faire N°1 / (10.50 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	Préciser pour Outsourcia : a) Le métier ; b) La mission.	 0.25 pt 0.50 pt
2	Relever, du document 1.1, deux forces d'Outsourcia.	0.50 pt
3	Illustrer qu'Outsourcia recherche : a) Une finalité économique ; b) Une finalité sociétale.	 0.50 pt 0.25 pt
4	Compléter l'annexe N°1.	0.75 pt
5	Compléter l'annexe N°2.	03 pts
6	Compléter, à partir des documents 1.3 et 1.4, l'annexe N°3.	1.50 pt
7	a) Calculer le taux de variation du chiffre d'affaires d'Outsourcia entre 2010 et 2016 ; b) Lire le résultat obtenu.	0.50 pt 0.25 pt
8	Synthèse : Outsourcia a réalisé une forte croissance durant la période 2010-2016. En vous basant sur les documents, présenter dans une synthèse structurée les raisons explicatives de cette croissance en traitant les points suivants : ▪ Constatation de la croissance d'Outsourcia ; ▪ Facteurs explicatifs de cette croissance. **NB : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	2.50 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Communication interne

La communication interne à Outsourcia vise le partage de l'information à tous les niveaux. En effet, une newsletter est distribuée aux collaborateurs mensuellement, une page Facebook est enrichie et mise à jour de façon quotidienne, des réunions sont organisés mensuellement pour maintenir le lien entre les salariés et le top management.

Une animation sociale comme source de motivation permanente. Des team building permettent aux équipes de se construire et de partager des moments privilégiés en dehors des heures de travail. Des évènements mensuels sont organisés pour maintenir une cohésion des équipes autour d'un même thème (Journée de la femme, Journée de la Terre, etc.)

Source : Le Matin du 14/05/2013

Document 2.2 : Recrutement

Afin d'attirer de nouveaux talents de façon ludique et innovante, Outsourcia a organisé un jeu concours diffusé sur Facebook, « le quizz Outsourcia Job Challenge », composé de plusieurs questions permettant d'évaluer les compétences et de mesurer la motivation des candidats.
Cette campagne de recrutement a attiré 423 participants dont 40% ayant un profil répondant aux critères de recrutement, avant sélection finale. Le quizz a ainsi été un outil d'aide à la décision efficace quant à la sélection des meilleurs candidats. Ce dispositif déployé sur les réseaux sociaux a permis de renforcer l'attractivité et la notoriété en ligne de l'entreprise.

Source : Les inspirations éco du 11/06/2013

Document 2.3 : Intégration

La phase d'intégration des collaborateurs est importante chez Outsourcia. Le Directeur RH consacre jusqu'à 5 heures aux nouvelles recrues. Ce contact lui permet d'évoquer la culture de l'entreprise, ses valeurs, sa vision, le règlement intérieur, son mode de fonctionnement, les avantages offerts et les obligations des nouvelles recrues. Tout ce qui peut aider le collaborateur à avoir des repères dans l'entreprise et à faciliter son intégration. Tout le staff RH est mobilisé, durant les quinze premiers jours, pour encadrer les nouvelles recrues et identifier les personnes qui commencent à adhérer à la culture de l'entreprise. Ce processus est renforcé par le journal interne mensuel et le « welcome book » remis systématiquement à toutes les nouvelles recrues.

Source : Ticmagazine N°8 janvier-mars 2013

Document 2.4 : Formation

Conscient de l'importance du capital humain et de la formation pour le faire fructifier, Outsourcia dispense en moyenne 100 heures de formation continue par an. Elle a créé en 2007 sa propre académie de formation : « Call Academy », premier centre de formation spécialisé dans les métiers de technologies de l'information et de la relation client au Maroc. Elle propose un véritable cursus de formation d'intégration et de formation continue destiné à acquérir les compétences en termes de savoir-faire et de savoir-être.
De plus, elle propose également aux jeunes, intéressés par les métiers de la relation client, une mise à niveau en langue française ainsi qu'une formation en entreprise de 9 mois aboutissant à la délivrance d'un certificat reconnu par les professionnels du secteur.

Source : Ticmagazine N°8 janvier-mars 2013

Document 2.5 : Gestion de carrières

Une gestion de carrière comme levier de développement avec des parcours professionnels très précis ainsi que des formations orientées développement personnel et professionnel. Outsourcia propose systématiquement lors des entretiens annuels des plans de carrière à ses employés et offre des perspectives d'évolution réelles, aussi bien verticales (avec une évolution vers des fonctions de management de la production) que transversales avec un large panel de métiers comme : la formation, la qualité, la planification ou le management de la performance.

Source : Le Matin du 14/05/2013

Travail à faire N°2 / (09 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Relever les domaines de la GRH mis en œuvre par Outsourcia.</td><td>0.50 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Préciser deux moyens de communication interne utilisés par Outsourcia.</td><td>0.50 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Relever pour Outsourcia :
a) Un rôle informatif de la communication interne ;
b) Un rôle social de la communication interne.</td><td>
0.25 pt
0.25 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>A partir des documents 2.2 et 2.3 :
a) Nommer le moyen de recrutement utilisé par Outsourcia ;
b) Identifier le mode de recrutement adopté par Outsourcia ;
c) Schématiser le processus de recrutement d’Outsourcia.</td><td>
0.25 pt
0.25 pt
1.50 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a) Préciser trois moyens d’intégration utilisés par Outsourcia ;
b) Montrer l’importance de la phase d’intégration pour Outsourcia.</td><td>0.75 pt
1 pt</td></tr>
<tr><td>6</td><td>Reproduire et compléter le tableau suivant :
<table>
<tr><th colspan="3">Les modalités de formation chez Outsourcia</th></tr>
<tr><td>Modalités</td><td>Illustration</td><td>Objectif visé</td></tr>
<tr><td>Initiale</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Continue</td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td>2 pts</td></tr>
<tr><td>7</td><td>a) Identifier le mode de réalisation de la formation continue d’Outsourcia ;
b) Justifier votre réponse.</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>8</td><td>a) Relever l’outil de gestion de carrières utilisé par Outsourcia ;
b) Ressortir l’intérêt de la gestion de carrières pour le collaborateur.</td><td>0.25 pt
0.50 pt</td></tr>
</table>

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Diagnostic externe d'Outsourcia

	Opportunité (*)	Menace (*)
Baisse de la demande des donneurs d'ordre français sur le marché marocain de la relation client.		
Intensification continue de l'externalisation des métiers de services.		
Concurrence des centres d'appels des pays d'Afrique subsaharienne qui attirent les donneurs d'ordre en difficulté.		

(*) Répondre en mettant une croix dans la case appropriée.

Annexe N°2 : Stratégie et croissance d'Outsourcia

Réalisations d'Outsourcia	Stratégie adoptée (*)	Croissance réalisée	
		Mode (*)	Modalité
Acquisition de 100 % du capital de l'opérateur de centres d'appels français As-com.	❑ Impartition. ❑ Intégration verticale. ❑ Intégration horizontale.	❑ Interne. ❑ Externe.	…….
Création d'un nouveau centre d'appel en France.	❑ Internationalisation. ❑ Diversification. ❑ Impartition.	❑ Interne. ❑ Externe.	…….
Partenariat avec Medz Sourcing pour développer une nouvelle solution d'hébergement.	❑ Intégration. ❑ Impartition. ❑ Différenciation.	❑ Interne. ❑ Externe.	…….

(*) Répondre en mettant une croix dans la case appropriée.

Annexe N°3 : Internationalisation d'Outsourcia

	Modalité	Une raison
En France	…….	…….. ……..
A Madagascar	…….	…….. ……..

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2017
- عناصر الإجابة -

RR 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Outsourcia

Dossier N°1: Stratégie et Croissance (31.50 pts)

1) a) Le Métier d'Outsourcia : Gestion de la relation client (centres d'appels, gestion des e-mails, solutions de chat). (0.75 pt)

b) La mission d'Outsourcia : Proposer à ses clients une offre de services innovante et attractive. (1.50 pt)

2) Deux forces d'Outsourcia : (1.50 pt)
- Expertise ;
- Proximité ;
- Positionnement haut de gamme (prestations à forte marge) ;
- Offre innovante ;
- Seul acteur marocain à avoir un site en France.

N.B. Retenir deux éléments de réponse.

3) Outsourcia recherche une finalité :

a) Economique : Pérenniser son modèle de croissance. (1.50 pt)

b) Sociétale : l'engagement de l'entreprise dans la protection de l'environnement et le développement durable. (0.75 pt)

4) Voir Annexe N°1. (02.25 pts)

5) Voir Annexe N°2. (09 pts)

6) Voir Annexe N°3. (04.50 pts)

7) a) Le taux de variation du chiffre d'affaires d'Outsourcia entre 2010 et 2016 : (1.50 pt)
$((CA_{16} - CA_{10}) / CA_{10}) \times 100 = ((165 - 110) / 110) \times 100 = 50\%$

b) Lecture : Le chiffre d'affaires d'Outsourcia a enregistré une croissance de 50% entre 2010 et 2016. (0.75 pt)

8) Synthèse : (**07.50 pts)**

L'élève doit être capable de rédiger une synthèse structurée et argumentée comportant une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : (01pt)

- Présenter brièvement l'activité d'Outsourcia ;
- Enoncer la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse

Développement :

I- Constatation de la croissance d'outsourcia : (2 pts)

Outsourcia a réalisé une croissance forte et rapide durant la période 2010-2016 :

- Le chiffre d'affaires a augmenté de 50% en passant de 110 à 165 millions de dirhams.
- L'effectif permanent a presque doublé en passant de 550 à 900 collaborateurs.
- Ouverture de 5 nouveaux sites de production.

II- Facteurs explicatifs de la croissance :

Facteurs externes : (1.50 pt)

- Intensification de l'externalisation des métiers de services ;
- Opportunités offertes par le marché africain (main-d'œuvre)…

Facteurs internes : (02 pts)

- Expertise, positionnement haut de gamme (prestations à forte marge), offre de services innovante et attractive ;
- Contrats de partenariat ;
- Développement en France et à Madagascar ;
- Acquisition des centres d'appels.

Conclusion : (01 pt)

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (27 pts)

1) Les domaines de la GRH mis en œuvre par Outsourcia : (1.50 pt)

- Communication interne.
- Gestion du personnel : Recrutement, gestion de carrière.
- Formation.

2) Deux moyens de communication interne utilisés par Outsourcia : (1.50 pt)

- Newsletter
- Page facebook
- Réunion
- Team building

N.B. Retenir deux moyens de communication.

3) a) Un rôle informatif : - Partager l'information à tous les niveaux, (0.75 pt)
- Maintenir le lien entre les salariés et le top management.

b) Un rôle social : - Maintenir la cohésion des équipes, (0.75 pt)
- Motivation permanente.

N.B. Retenir un élément de réponse pour chaque rôle.

4) a) Le moyen de recrutement utilisé par Outsourcia : e-recrutement ou recrutement par internet. (0.75 pt)

b) Le mode de recrutement adopté par Outsourcia : Externe. (0.75 pt)

c) Schéma du processus de recrutement d'Outsourcia : (04.50 pts)



5) a) Trois moyens d'intégration utilisés par Outsourcia : (02.25 pts)

- L'accueil par le DRH.
- Parrainage (Tutorat) : encadrement par le staff RH.
- Journal interne mensuel.
- Le welcome book.

N.B. Retenir trois moyens d'intégration.

b) L'importance de la phase d'intégration pour Outsourcia : (03 pts)

- Faire adhérer les nouvelles recrues à la culture de l'entreprise.
- Aider les nouvelles recrues à avoir des repères dans l'entreprise
- Faciliter leur intégration…

N.B. Accepter toute réponse logique.

6) (06 pts)

Les modalités de formation chez Outsourcia		
Modalités	Illustration **(4pts)**	Objectif visé **(2pts)**
Initiale	Délivrance d'un certificat reconnu par les professionnels du secteur.	Mise à niveau des jeunes dans les métiers de la relation client.
Continue	Outsourcia dispense 100 heures de formation continue.	Acquérir les compétences en termes de savoir-faire et de savoir-être.

7) a) Le mode de réalisation de la formation : Interne. (1.50 pt)

b) Justification : Outsourcia dispose de son propre centre de formation Call Academy (1.50 pt)

8) a) L'outil de gestion de carrière utilisé par Outsourcia : Entretien annuel d'évaluation. (0.75 pt)

b) L'intérêt de la gestion de carrière pour le collaborateur : (1.50 pt)

Outsourcia offre des perspectives d'évolution réelles (verticales, transversales) et des formations orientées développement personnel et professionnel.

Annexe N°1 : Diagnostic externe d'Outsourcia
(2.25 pts)

	Opportunité (0.75 pt)	**Menace** (1.50 pt)
Baisse de la demande des donneurs d'ordre français sur le marché marocain de la relation client.		X
Intensification continue de l'externalisation des métiers de services.	X	
Concurrence des centres d'appels des pays d'Afrique subsaharienne qui attirent les donneurs d'ordre en difficulté.		X

Annexe N°2 : Stratégie et croissance d'Outsourcia (09 pts)

Les réalisations d'Outsourcia	**Stratégie adoptée** (3 pts)	**Croissance réalisée**	
		Mode (1.5 pts)	**Modalité** (4.5 pts)
Acquisition de 100 % du capital de l'opérateur de centres d'appels français As-com.	❑ Impartition. ❑ Intégration verticale. ☒ **Intégration horizontale.**	❑ Interne. ☒ **Externe**.	Prise de contrôle ou Prise de participation majoritaire
Ouverture d'un nouveau centre d'appel en propre à Evreux en France.	☒ **Internationalisation.** ❑ Diversification. ❑ Impartition.	☒ **Interne.** ❑ Externe.	Investissement
Partenariat avec Medz Sourcing pour développer une nouvelle solution d'hébergement.	❑ Intégration. ☒ **Impartition.** ❑ Différenciation.	❑ Interne. ☒ **Externe**.	Contrat de partenariat

Annexe N° 3 : Internationalisation d'Outsourcia (04.50 pts)

	Modalité (2.50 pts)	**Une raison** (2 pts)
En France	Investissement direct à l'étranger (IDE)	Accéder à de nouveaux marchés
A Madagascar	Contrat de partenariat	Bénéficier d'une main d'œuvre qualifié, abondante et bon marché

Une note de 01.50 pt sur 60 sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2017
- الموضوع -

NS 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.
- **La page N°6 contient les annexes à compléter et à rendre avec la copie.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 - 3	10.50 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 - 5	09 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale	Total Maroc
Forme juridique	Société anonyme à conseil d'administration
Date de création	1927
Capital social	448 000 000 MAD
Secteur d'activité	Total Maroc opère dans le secteur de la distribution des produits pétroliers.

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Activités de Total Maroc

Total Maroc appartient à 55 % au groupe français TOTAL et 30 % au groupe saoudien Zahid, le reste du capital a été introduit en bourse en mai 2015.
L'entreprise opère dans quatre activités : vente de carburant, de Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL), de lubrifiants et l'approvisionnement de l'aviation à travers les concessions qu'elle possède dans des aéroports du sud du pays.
Total Maroc œuvre, en continu, à la maîtrise et à l'amélioration des processus et de la qualité de ses produits et services, et procède à des mesures de satisfaction de ses clients.

Source : www.telquel.ma (07/06/2015)

Document 1.2 : Contexte économique

Le marché de la distribution des produits pétroliers au Maroc devrait se montrer particulièrement dynamique sur la base des estimations suivantes :

- Croissance de l'économie marocaine entraînant une croissance du parc automobile selon les prévisions du Fonds Monétaire International en octobre 2014 ;
- Poursuite d'une croissance forte de l'activité touristique au sud du pays, au bénéfice des aéroports et notamment Marrakech et Agadir.

(…) En dépit d'un contexte mouvant au Maroc marqué par l'arrêt d'activité de la raffinerie Samir et la fin de la compensation (subventions au carburant), Total Maroc a bien performé.
Par ailleurs, à long terme, l'orientation de la stratégie énergétique du Royaume vers les énergies renouvelables(*) devrait réduire la consommation des énergies fossiles(*). Un phénomène qui ne manquera pas d'impacter la demande sur ces produits et, par conséquent, l'activité de Total Maroc.

(*) Energies renouvelables : énergies issues de phénomènes naturels, notamment soleil, eau, vent.
(*) Energies fossiles : énergies produites à partir du charbon, du pétrole et du gaz naturel.

Source : www.usinenouvelle.ma (29/03/2016)

Document 1.3 : Dates clés

2005 : Rachat par Total Maroc de 50% des titres de la Société de Distribution Butane et Propane (SDBP) détenus par la SAMIR ;
2009 : Obtention des certifications ISO 9001 et ISO 14001 pour les activités GPL et lubrifiants ;
2012 : Extension du centre emplisseur de la société Gazber à Berrechid permettant l'emplissage de bouteilles de GPL de 80 000 tonnes par an.

Source : www.ammc.ma

Document 1.4 : Plan stratégique de Total Maroc

Dans le cadre de son plan stratégique 2014-2016, Total Maroc a prévu un investissement pour poursuivre son programme de Recherche et Développement lui permettant de mettre de nouveaux produits sur le marché. L'entreprise a pu ainsi déployer sur le marché national son nouveau produit Total Excellium. Ce dernier, a d'ailleurs permis de doper les ventes de Total Maroc sur le premier semestre 2016. Ce programme vise également à développer de nouvelles gammes de produits et à promouvoir leur application, afin de positionner Total Maroc sur les technologies futures (énergies renouvelables).

Source : www.challenge.ma (05/10/2016)

Document 1.5 : Performances de Total Maroc

- Le résultat net de Total Maroc s'élève à 840 millions MAD pour l'exercice 2016, en progression de 464,1 millions MAD par rapport à l'exercice 2015,
- Les ventes de Total Maroc en 2016 ont atteint 1,336 million tonnes, en progression de 5,8% par rapport à l'exercice précédent.

Source : www.total.ma (Communiqué de presse du 31/03/2017)

Travail à faire N°1 / (10.50 pts)

N°	Questions	Barème
1	a) Représenter graphiquement la structure de l'actionnariat de Total Maroc ; b) Qualifier la relation juridique entre Total Maroc et le groupe Total.	0.75 pt 0.25 pt
2	Relever pour Total Maroc : a) Les activités ; b) La mission.	 0.25 pt 0.25 pt
3	Compléter l'annexe N°1.	1.50 pt
4	Dégager pour Total Maroc : a) Deux opportunités ; b) Deux menaces.	 0.50 pt 0.50 pt
5	Relever les caractéristiques du plan stratégique de Total Maroc (durée, objectifs, moyen mis en œuvre).	0.75 pt
6	Compléter, à partir des documents 1.1 et 1.4, l'annexe N°2.	1 pt
7	a) Calculer le résultat net de Total Maroc en 2015 ; b) Justifier la progression des ventes en volume de Total Maroc entre 2015 et 2016.	0.25 pt 0.50 pt
8	Compléter, à partir du document 1.3, l'annexe N°3.	1.50 pt
9	Synthèse : L'orientation de la stratégie énergétique du Maroc vers les énergies renouvelables constituerait une menace pour Total Maroc en raison de la baisse escomptée de la demande sur ses produits. En vous basant sur les documents et vos connaissances personnelles, rédiger une synthèse structurée, montrant dans quelle mesure Total Maroc pourrait s'adapter à cette donne et maintenir sa position sur le marché en traitant les points suivants : ▪ Les contraintes du secteur de distribution des produits pétroliers au Maroc ; ▪ Les mesures à prendre par Total Maroc pour s'adapter à ce nouveau contexte compte tenu de ses forces et des opportunités offertes sur le marché . **N.B : La synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**	2.50 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Dialogue et communication

Afin de maintenir de façon pérenne un climat professionnel serein, Total Maroc privilégie un dialogue continu et constructif avec ses partenaires sociaux. Ainsi, les réclamations, aussi bien collectives qu'individuelles, portées par les partenaires sociaux auprès de la direction de Total Maroc, sont attentivement étudiées puis discutées lors de réunions dans le but de communiquer des réponses aux salariés concernés.

(…) Le comité d'entreprise traite les demandes des crédits logement pour le personnel, les pèlerinages, et le fonds de soutien et de solidarité.

Document 2.2 : Evolution de l'effectif permanent de Total Maroc

Années	**2012**	**2013**	**2014**
Effectif permanent	296	285	283

Document 2.3 : Reconnaissance des performances

La démarche compétences a pour rôle de renforcer les emplois, de gérer le renouvellement des effectifs, le maintien et le transfert de l'expertise et d'accompagner les projets de l'entreprise en développant les niveaux de qualification et la mobilité interne. En effet, les postes vacants sont proposés à l'ensemble des salariés par une note d'information « Info Job ».

(…) L'entretien individuel, réalisé chaque année, permet d'évaluer les réalisations sur l'année écoulée et de définir les objectifs pour l'année à venir. Il représente l'opportunité pour chaque salarié de faire le point sur ses missions, d'établir un plan de formation pour développer ses compétences et de réfléchir à la pertinence d'une mobilité interne.

Source : www.ammc.ma

Document 2.4 : Politique de formation

En 2015, Total Maroc a réalisé 599 jours de formation pour 166 collaborateurs, pour un budget avoisinant 2 millions MAD. Ces formations ont porté sur plusieurs domaines, dont HSEQ (*), commercial, fonction support, innovation, etc. Elles ont pour objectif d'aider au développement personnel et professionnel des collaborateurs, tout en tenant compte de l'évolution de leur carrière.

Dans le cadre du programme « Total Education », Total Maroc a signé une convention de partenariat de trois ans avec l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs. Ce partenariat concerne plusieurs volets : les stages, la participation d'élèves à des séminaires organisés par Total Maroc.

(*)HSEQ : Health, Safety, Environnement & Quality ***(****méthode industrielle de maîtrise des risques****)***

Document 2.5 : Politique de rémunération

La politique de rémunération de Total Maroc vise à récompenser les performances individuelles et collectives à travers un système de rémunération motivant, permettant de reconnaître les contributions et de lier la rémunération aux résultats et à la compétence. En effet, en sus de la rémunération fixe, Total Maroc fait bénéficier ses collaborateurs d'un système de rémunération variable corrélé à l'évaluation périodique de leurs performances.

Source : www.total.ma

Travail à faire N°2 / (09 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Illustrer les domaines de GRH de Total Maroc suivants :
▪ Gestion du personnel ;
▪ Relations sociales.</td><td>0.75 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>a) Montrer que Total Maroc pratique la communication interne ;
b) Rappeler deux moyens de communication interne.</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>a) Repérer l’instance de représentation du personnel de Total Maroc ;
b) Expliquer son rôle pour le maintien d’un bon climat social.</td><td>0.25 pt
1 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>a) Caractériser l’évolution de l’effectif permanent de Total Maroc entre 2012 et 2014 ;
b) Donner deux raisons pouvant expliquer cette évolution.</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a) Justifier que Total Maroc recourt au recrutement interne ;
b) Présenter l’utilité de ce mode de recrutement pour Total Maroc.</td><td>0.50 pt
0.75 pt</td></tr>
<tr><td>6</td><td>a) Relever l’outil de gestion de carrières utilisé par Total Maroc ;
b) Ressortir deux décisions prises par Total Maroc dans le cadre de la gestion de carrières.</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>7</td><td>a) Reproduire et compléter, à partir du document 2.4, le tableau suivant :
<table>
<tr><th>Eléments du plan de formation de Total Maroc</th><th>Illustration</th></tr>
<tr><td>Objectif visé</td><td></td></tr>
<tr><td>Durée de formation</td><td></td></tr>
<tr><td>Bénéficiaires</td><td></td></tr>
<tr><td>Domaines de formation</td><td></td></tr>
<tr><td>Budget</td><td></td></tr>
</table>
b) Montrer que Total Maroc participe à la formation initiale.</td><td>1.25 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>8</td><td>Présenter l’intérêt de la politique de rémunération pour Total Maroc.</td><td>1 pt</td></tr>
</table>

Annexes à compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 : Finalités de Total Maroc

Finalités	Nature	Un objectif recherché par Total Maroc
Prévenir et maîtriser les risques d'accidents du travail pour préserver la santé et la sécurité des collaborateurs de Total Maroc	……	…… ……
Veiller à la préservation et le respect de l'environnement constitue l'une des priorités de Total Maroc	……	…… ……
Concrétiser ses ambitions de croissance et de développement	……	…… ……

Annexe N°2 : Stratégie de Total Maroc

Choix stratégiques	Illustration	Un avantage
Impartition	…… …… ……	…… ……
Développement de produit	…… …… ……	…… ……

Annexe N°3 : Croissance de Total Maroc

Mode de croissance réalisée en		Modalité correspondante	Une limite de ce mode de croissance
2005	……	…… ……	…… ……
2012	……	…… ……	…… ……

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2017
- عناصر الإجابة -

NR 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Total Maroc

Dossier N°1: Stratégie et Croissance (31.50 pts)

1) a) Accepter toute représentation graphique juste (circulaire, demi-circulaire, à barres ou en bandes) (02.25 pts)

N.B : le graphique doit comporter un titre, une légende et les parts en pourcentage.

b) La relation juridique entre Total Maroc et le groupe Total : (0.75 pt)

Total Maroc est une filiale du groupe Total.

2) a) Les activités : Vente de carburant, de GPL, de lubrifiants et approvisionnement de l'aviation. (0.75 pt)

b) La mission : Total Maroc œuvre en continu à la maîtrise et à l'amélioration des processus et de la qualité de ses produits et services, et procède à des mesures de satisfaction de ses clients. (0.75 pt)

3) Voir Annexe N°1 (04.50 pts)

4) a) Deux opportunités : (1.50 pt)

- Croissance du parc automobile au Maroc ;
- Croissance forte de l'activité touristique au sud du pays.

b) Deux menaces : (1.50 pt)

- Arrêt d'activité de la raffinerie Samir ;
- Fin de la compensation ;
- L'orientation de la stratégie du Royaume vers les énergies renouvelables.

N.B : Retenir deux menaces

5) Les caractéristiques du plan stratégique de Total Maroc : (02.25 pts)

- Durée : 2014 – 2016 (trois ans) ;
- Objectifs : Doper les ventes, mettre de nouveaux produits sur le marché, développer de nouvelles gammes de produits
- Moyen en œuvre : Investissement en Recherche et Développement.

6) Voir Annexe N°2. (03 pts)

7) a) Calcul : (0.75 pt)

Le résultat net de Total Maroc en 2015 : 840 – 464,1 = **375,9 millions MAD**

b) La progression des ventes en volume de Total Maroc est de 5,8% en 2016/2015. Elle s'explique par la concrétisation du plan stratégique à travers la mise sur le marché du nouveau produit Total Excellium et le lancement de nouvelles gammes de produits. (1.50 pt)

8) Voir Annexe N°3. (04.50 pts)

9) Synthèse : **(07.50 pts)**

L'élève doit être capable de rédiger une synthèse structurée et argumentée comportant une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : (01 pt)

- Présenter brièvement l'activité de Total Maroc ;
- Enoncer la problématique à traiter ;
- Annoncer le plan de la synthèse.

Développement : (01pt)

I. Les contraintes du secteur de distribution des produits pétroliers au Maroc :

- Mise en place par le Royaume d'une stratégie de développement des énergies renouvelables ;
- Baisse escomptée de la demande pour les produits d'énergies fossiles ;
- Exacerbation de la concurrence (libéralisation du secteur) ;
- Difficulté d'approvisionnement à cause de l'arrêt d'activité de Samir.

II. Les mesures à prendre par Total Maroc pour s'adapter à ce nouveau contexte compte tenu de ses forces et des opportunités offertes sur le marché :

a) Les forces de Total Maroc : (1.50 pt)

- L'expérience ;
- Les capacités d'innovation ;
- Les certifications ISO 9001 et 14 001 ;
- Une assise financière.

b) Les opportunités du secteur de distribution des produits pétroliers au Maroc : (01pt)

- Croissance du parc automobile au Maroc ;
- Croissance forte de l'activité touristique au sud du pays.

c) Les mesures à prendre par Total Maroc : (02 pts)

- Sceller des partenariats stratégiques avec des entreprises productrices des énergies renouvelables;
- Renforcer ses investissements : Recherche et Développement, création de sites de production et de distribution des énergies renouvelables ;
- Rechercher de nouvelles niches (débouchés pour les énergies renouvelables).

N.B : Accepter toute proposition de mesures logique.

Conclusion : (01 pt)

- Résumer le contenu du développement ;
- Annoncer une idée pour ouvrir un débat (facultatif).

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (27 pts)

1) Les domaines de GRH de Total Maroc : (02.25 pts)

- Gestion du personnel : Mobilité interne, évaluation des performances ;
- Relations sociales : Dialogue avec les partenaires sociaux.

N.B : Accepter toute illustration correcte.

2) a) Total Maroc pratique la communication interne : (1.50 pt)
- Total Maroc privilégie un dialogue continu et constructif avec ses partenaires sociaux ;
- Total Maroc organise des réunions avec les partenaires dans le but de communiquer des réponses aux salariés concernés.

b) Deux moyens de communication interne : Réseau intranet, journal interne ; … (1.50 pt)

3) a) L'instance de représentation du personnel de Total Maroc : Comité d'entreprise. (0.75 pt)

b) Son rôle pour le maintien d'un bon climat social : (03 pts)

Le comité d'entreprise participe au dialogue social à travers la concertation sur les problèmes économiques et sociaux et gère les œuvres sociales de l'entreprise assurant une motivation du personnel.

4) a) L'effectif permanent de Total Maroc a connu une baisse régulière entre 2012 et 2014. (1.50 pt)

b) Deux raisons pouvant expliquer cette évolution : Départ en retraite, licenciement, absence ou insuffisance des recrutements externes, décès, démissions. (1.50 pt)

N.B : Retenir deux réponses justes.

5) a) Total Maroc recourt au recrutement interne : (1.50 pt)

Mobilité interne : Les postes vacants sont proposés à l'ensemble des salariés par une note d'information « Info Job ».

b) L'utilité de ce mode de recrutement pour Total Maroc : (02.25 pts)
- Favoriser l'implication et la motivation du personnel ;
- Economiser les coûts et le temps liés aux recrutements ;
- Faciliter l'intégration dans le nouveau poste ;…

N.B : Retenir trois éléments de réponse justes.

6) a) L'outil de gestion de carrières utilisé par Total Maroc : Entretien annuel d'évaluation (1.50 pt)

b) Deux décisions prises par Total Maroc dans le cadre de la gestion de carrières : (1.50 pt)
- Formation du personnel ;
- Mobilité interne.

7) a) Les éléments du plan de formation : (03.75 pts)

Eléments du plan de formation de Total Maroc	Illustration
Objectif visé	Aider au développement personnel et professionnel des collaborateurs
Durée de formation	599 jours de formation
Bénéficiaires	166 collaborateurs
Domaines de formation	HSEQ, commercial, fonction support, innovation
Budget	2 millions MAD

b) Total Maroc participe à la formation initiale à travers le partenariat avec l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs (stages et participation d'élèves à des séminaires organisés par Total Maroc). (1.50 pt)

8) L'intérêt de la politique de rémunération pour Total Maroc : (03 pts)
- Récompenser et reconnaître les performances ;
- Favoriser l'implication et la motivation du personnel ;
- Instaurer un climat d'équité et de paix sociale ;
- Améliorer la productivité, maintenir et développer sa compétitivité.

N.B : Retenir trois éléments de réponse justes.

Annexe N°1 : Finalités de Total Maroc (04.50 pts)

Finalités	Nature	Un objectif recherché par Total Maroc
Prévenir et maîtriser les risques d'accidents du travail pour préserver la santé et la sécurité des collaborateurs de Total Maroc	**Sociale (0.50 pt)**	**Assurer un bon climat social ; Améliorer les conditions de travail. (1 pt)**
Veiller à la préservation et le respect de l'environnement constitue l'une des priorités de Total Maroc	**Sociétale (0.50 pt)**	**Développer la notoriété ; Améliorer l'image de marque. (1 pt)**
Concrétiser ses ambitions de croissance et de développement	**Economique (0.50 pt)**	**Réalisation de bonnes performances commerciales et financières. (1 pt)**

N.B : Accepter un objectif correct.

Annexe N°2 : Stratégie de Total Maroc (03 pts)

Choix stratégiques	Illustration **(1.50 pt)**	Un avantage **(1.50 pt)**
Impartition	**Approvisionnement de l'aviation à travers les concessions qu'elle possède dans des aéroports du sud du pays.**	**- Effet de synergie ;** **- Développement de l'image de marque.**
Développement de produit	**- Total Maroc vise à développer de nouvelles gammes de produits.** **- Total Maroc met sur le marché un nouveau produit.**	**- Augmenter son CA ;** **- Conquérir de nouvelles parts de marché.**

N.B : Accepter un avantage correct.

Annexe N°3 : Croissance de Total Maroc (04.50 pts)

Mode de croissance réalisée en		Modalité correspondante	Une limite de ce mode de croissance
2005	**Croissance externe (0.75 pt)**	**Prise de participation (0.75 pt)**	**- Partage du pouvoir de décision ;** **- Coût d'investissement élevé. (0.75 pt)**
2012	**Croissance interne (0.75 pt)**	**Investissement réalisé (0.75 pt)**	**- Processus lent ;** **- Difficulté d'atteindre la masse critique. (0.75 pt)**

N.B : Accepter une limite correcte.

Une note de 01.50 pt sur 60 est consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية 2016

-الموضوع -

RS 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

2	مدة الإنجاز	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
3	المعامل	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	الشعبة أو المسلك

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- **Le sujet est composé de quatre entreprises opérant dans le secteur marocain des assurances.**
- **Les annexes, à compléter et à rendre avec la copie, figurent dans la page N°6.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 - 3	09.75 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 - 5	09.75 pts
Présentation de la copie……..		0.50 pt
Note totale …….		20 pts

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Le marché marocain de l'assurance

Le secteur marocain des assurances est l'un des plus matures du continent africain. Avec 18 compagnies, le marché marocain de l'assurance est un marché ouvert, diversifié et fortement concurrentiel.
En 2013, le volume des primes émises avait atteint près de 27 milliards de dirhams. Wafa Assurance, RMA Watanya, Axa Assurance Maroc et Saham Assurance sont les leaders d'un secteur dominé par les branches «Automobile» (32,9%) et «Assurance Vie & capitalisation» (29,1%).

Structure du marché marocain d'assurance en 2014

	Part de marché en %
Wafa Assurance	21,4
RMA Watanya	16,4
Axa Assurance Maroc	13,75
Saham Assurance	13,2
Autres opérateurs (14)	35,25

Source : Financial Afrik, N°15 Février 2015

Document 1.2 : Wafa Assurance, stratégies et performances

Dans un secteur où la concurrence ne cesse de s'intensifier, avec comme toile de fond une abondance d'offres, une conquête clientèle coûteuse et une faible fidélisation des assurés, Wafa Assurance poursuit sa politique d'innovation afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle en approfondissant la segmentation de son offre et en dédiant des produits et services spécifiques à chaque client . Dans cette optique, la compagnie qui ne cesse d'anticiper les besoins de ses clients, vient d'enrichir son offre en lançant un nouveau pack «Wafa oTo WW» qui cible tous les acquéreurs de véhicule neufs (WW). A travers cette offre, Wafa Assurance souhaite capter une part importante d'un marché estimé à 100 000 véhicules neufs annuellement.

Performances de Wafa Assurance en millions MAD

	2013	2014
Chiffre d'affaires	5 738	6 078
Résultat net	780	839

Sources : - La Nouvelle Tribune, 01 juillet 2011
- L'économiste, 15 juillet 2015

Document 1.3 : L'Afrique, relai de croissance des assureurs marocains

Les acteurs marocains du secteur d'assurance cherchent des relais de croissance en Afrique. Dans ce domaine, c'est Saham Assurance qui a montré la voie en acquérant en 2010 le Groupe Colina présent dans 13 pays africains avant d'accentuer sa présence sur le continent par le biais d'acquisitions pour être désormais présent dans 22 pays via 40 filiales.

Emboîtant le pas à Saham Assurance, Wafa Assurance a entamé son développement à l'international par la Tunisie en créant une filiale spécialisée dans l'assuranceVie : Attijari Assurance. En Afrique subsaharienne, Wafa Assurance s'est déployée en 2014 au Sénégal en créant deux compagnies (Wafa Assurance Vie S.A et Wafa Assurance S.A) avec l'ambition de devenir un acteur majeur de l'assurance au Sénégal en s'appuyant sur les réseaux de distribution de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale et du Crédit du Sénégal, filiales bancaires du Groupe Attijariwafa bank.

Pour sa part, RMA Watanya du Groupe FinanceCom a démarré son développement à l'international en signant un partenariat avec le Groupe Beneficial Life Insurance Company mettant ainsi les pieds au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Togo.

Ainsi, les trois acteurs leaders comptent dupliquer en Afrique Subsaharienne le modèle qu'ils ont réussi à mettre en place avec succès au Maroc en s'appuyant sur leurs expertises et le positionnement des banques marocaines en Afrique de l'Ouest et Centrale.

Source : Financial Afrik, N°15 Février 2015

Travail à faire N°1 / (09.75 pts)

N°	Questions	Barème
1	a) Montrer, à partir du document 1.1, que le secteur marocain d'assurance est concentré ; b) Préciser deux effets positifs de cette concentration sur les clients.	0.50 pt 0.25 pt
2	Compléter, à l'aide d'une croix, l'annexe 1.	0.75 pt
3	a) Montrer que Wafa Assurance adopte : ▪ Une stratégie de différenciation ; ▪ Une stratégie de développement du produit. b) Relever deux raisons justifiant ces choix stratégiques.	1 pt 0.50 pt
4	a) Calculer pour Wafa Assurance le taux de variation de 2013 à 2014 du : ▪ Chiffre d'affaires ; ▪ Résultat net. **NB** : retenir deux chiffres après la virgule. b) Lire les résultats obtenus.	0.50 pt 0.50 pt
5	Préciser pour Wafa Assurance un indicateur de croissance : a) Quantitatif ; b) Qualitatif.	 0.25 pt 0.25 pt
6	Compléter, à partir du document 1.3, l'annexe 2.	2.25 pt
7	Relever deux raisons économiques de l'internationalisation des assureurs marocains.	0.50 pt
8	Synthèse : Wafa Assurance a pu maintenir sa position de leader sur un marché fortement concurrentiel. Présenter dans une synthèse argumentée, d'environ 15 lignes, comportant une introduction, un développement et une conclusion, les stratégies mises en œuvre par la compagnie pour renforcer son positionnement, en traitant les points suivants : ▪ Les caractéristiques du marché marocain de l'assurance ; ▪ Les stratégies adoptées par Wafa Assurance ; ▪ Les effets positifs de ces stratégies.	2.50 pt

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Communication et recrutement chez AXA Assurance Maroc

Chez AXA Assurance Maroc, les managers doivent créer un environnement de confiance mutuelle et de respect, dans lequel les personnes travaillent en équipe, débattent ouvertement des problèmes et sont solidaires lorsqu'une décision est prise. Nous communiquons également beaucoup en interne sur tous les sujets d'intérêt général : la stratégie de la compagnie, les plans d'actions de chacune des directions, l'état d'avancement de nos objectifs annuels, les problèmes rencontrés, etc. Ainsi les personnes se sentent partie prenante d'une entité plus grande que leur propre service ou département. (…)

Nous avons mis en place un service «Business Partenaires RH». Il est composé de recruteurs professionnels. Nous recevons énormément de candidatures spontanées et le réseau «bouche à oreille» fonctionne également assez efficacement. Néanmoins, autant que possible, nous veillons à favoriser la promotion et la mobilité interne. Pour être plus en contact avec les candidats potentiels, jeunes diplômés ou déjà expérimentés, nos recruteurs participent régulièrement aux forums dédiés au recrutement. Enfin, côté web, nous sommes présents sur les réseaux sociaux professionnels. (…)

La Direction des Ressources Humaines aide le département ou service demandeur à affiner son besoin et procède à la sélection des CV en étroite concertation avec le manager demandeur.
Le CV est la première image du candidat que reçoit le recruteur, il doit donc être impeccable. Cette première bonne impression doit se confirmer lors de l'entretien. Nous sommes attentifs à l'attitude du candidat dès qu'il se présente pour l'entretien et pendant qu'il attend d'être reçu. C'est toujours révélateur de son aisance relationnelle, de sa courtoisie et de sa confiance en soi. Ensuite, pendant l'entretien, au-delà des compétences techniques attendues, le candidat doit démontrer sa motivation et son enthousiasme, être capable de valoriser son parcours et d'apporter des exemples concrets des réalisations qu'il met en avant dans son CV.

Extrait de l'interview avec le Directeur Général Adjoint des RH d'AXA Assurance Maroc.

Source : LE MATIN, 15 Avril 2013

Document 2.2 : Formation et rémunération chez SAHAM Assurance

SAHAM Assurance a mis en place une politique de formation continue qui permet d'anticiper l'évolution des fonctions et des besoins spécifiques de ses collaborateurs. Afin de garantir les perspectives de carrière au sein de la Compagnie, SAHAM Assurance Academy propose des programmes et des parcours de formation adaptés aux collaborateurs internes (…). En 2014, 82 actions de formation interne ont été réalisées, soient 334 personnes formées et un taux de formation de 60%. Soulignons que 14 collaborateurs internes ont par ailleurs bénéficié de la formation certifiante du Cycle Préparatoire à l'Assurance dispensée par le Centre de Formation de la Profession de l'Assurance (organisme autonome). Enfin, soucieuse de diversifier les formations offertes, SAHAM Assurance Academy a lancé un projet de plateforme de formation en ligne qui s'intégrera aux formations présentielles afin de constituer des parcours mixtes.

La compagnie propose une offre salariale équitable en interne et compétitive par rapport au marché. Celle-ci est associée à un système de prime de performance plus que motivant au regard des pratiques du secteur et visant à reconnaître la contribution de chacun au développement de la Compagnie. Ce système de prime est lié au processus d'évaluation annuelle de la performance via des entretiens individuels constituant une occasion d'échange entre les collaborateurs et leur manager. En 2013, le système de rémunération et le mode de détermination des bonus ont été revus de manière à pouvoir accroître significativement la prime d'un collaborateur surperformant et réduire celle d'un collaborateur qui n'a pas atteint ses objectifs.

Source : Rapport d'activité de SAHAM Assurance 2014

Travail à faire N°2 / (09.75 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>a) Montrer l'utilité de la communication interne chez AXA Assurance Maroc ;
b) Citer deux moyens de communication interne.</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>a) Relever trois moyens de recrutement utilisés par AXA Assurance Maroc ;
b) Repérer les principales étapes du processus de recrutement chez AXA Assurance Maroc ;
c) Reproduire et compléter pour AXA Assurance Maroc le tableau ci-dessous :
<table>
<tr><th></th><th>Rôle</th></tr>
<tr><td>Analyse du CV</td><td></td></tr>
<tr><td>Entretien d'embauche</td><td></td></tr>
</table></td><td>0.50 pt
1 pt

1 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>a) Justifier qu'AXA Assurance Maroc opte pour deux modes de recrutement ;
b) Rappeler un avantage pour chaque mode recrutement.</td><td>1 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>a) Déterminer deux objectifs de la formation continue chez SAHAM Assurance ;
b) Reproduire et compléter le tableau ci-dessous :
<table>
<tr><th>Mode de réalisation de la formation continue chez SAHAM Assurance</th><th>Illustration</th></tr>
<tr><td>Interne</td><td></td></tr>
<tr><td>Externe</td><td></td></tr>
</table></td><td>0.50 pt
1 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a) Indiquer deux éléments du plan de formation de SAHAM Assurance ;
b) Ressortir deux actions de réalisation de la formation continue assurée par SAHAM Assurance.</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>6</td><td>a) Relever l'outil de gestion de carrière chez SAHAM Assurance ;
b) Préciser l'utilité de cet outil pour SAHAM Assurance.</td><td>0.25 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>7</td><td>a) Identifier la forme de rémunération adoptée par SAHAM Assurance ;
b) Montrer l'intérêt de cette forme de rémunération pour :
▪ Le collaborateur ;
▪ SAHAM Assurance.</td><td>0.50 pt
1 pt</td></tr>
</table>

A compléter et à rendre avec la copie

Annexe 1 : Diagnostic stratégique de « SAHAM ASSURRANCE »

Eléments	Diagnostic Interne		Diagnostic Externe	
	Force (X)	Faiblesse (X)	Opportunité (X)	Menace (X)
Position de leader sur la branche Automobile transport et Accident corporels.				
Large couverture géographique avec le premier réseau exclusif au Maroc.				
Le marché africain de l'assurance est un marché porteur.				

Annexe 2 : Internationalisation et croissance des compagnies d'assurance

Compagnie d'assurance	Stratégie d'Internationalisation		Mode de croissance(*)	
	Modalité	Illustration	Interne (X)	Externe (X)
Saham Assurance	…… ……	…… ……		
Wafa Assurance	…… ……	…… ……		
RMA Watanya	…… ……	…… ……		

(*) Répondre en mettant une croix dans la case correspondante à chaque proposition.

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية 2016

- عناصر الإجابة -

RR 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Cas : Compagnies d'assurance au Maroc

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (29.25 pts)

1) a) Le secteur marocain d'assurance est fortement concentré : parmi 18 compagnies opérant sur le marché marocain, quatre opérateurs (Wafa Assurance, RMA Watanya, Axa Assurance Maroc et Saham Assurance) détiennent plus de 64,75 % de part de marché. (1.50 pt)

b) Deux effets positifs de cette concentration sur les clients : (0.75 pt)
- Services de qualité ;
- Offre diversifiées ;
- Prix compétitif.

N.B. retenir deux réponses correctes.

2) Voir annexe 1. (2.25 pts)

3) a) Wafa Assurance adopte : (3 pts)
- Une stratégie de différenciation : Wafa Assurance poursuit sa politique d'innovation afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle ;
- Une stratégie de développement du produit : Wafa Assurance vient d'enrichir son offre en lançant un nouveau pack : Wafa oTo WW.

b) Deux raisons justifiant ces choix stratégiques : (1.50 pt)
- Concurrence intense ;
- Abondance d'offres ;
- Faible fidélisation des assurés,…

N.B. retenir deux réponses correctes.

4) a) Le taux de variation de 2013 à 2014 du : (1.50 pt)
- Chiffre d'affaires : ((6078 – 5738) / 5738) x 100 = 5,92 %
- Résultat net : ((839 – 780) / 780) x 100 = 7,56 %

b) Lecture : (1.50 pt)

Le chiffre d'affaires de Wafa Assurance a enregistré une progression de 5,92 % en 2014 par rapport à 2013.

Le résultat net de Wafa Assurance a enregistré une hausse de 7,56 % en 2014 par rapport à 2013.

5) Un indicateur de croissance :

a) Quantitatif : (0.75 pt)
- Augmentation du chiffre d'affaires de 5,92 % en 2014 par rapport à 2013 ;
- Augmentation du résultat net de 7,56 % en 2014 par rapport à 2013.

N.B. retenir une réponse correcte.

b) Qualitatif : Innovation (0.75 pt)

6) Voir annexe 2. (6.75 pts)

7) Deux raisons économiques de l'internationalisation des assureurs marocains : (1.50 pt)

- Marché marocain fortement concurrentiel ;
- Marché national est l'un des plus matures du continent africain ;
- Recherche de nouveaux relais de croissance : le marché africain de l'assurance est un marché porteur ;

N.B. retenir deux réponses correctes.

8) La synthèse doit comprendre une introduction, un développement et une conclusion. (07.50 pts)

Eléments de la Synthèse	Points à traiter	
Introduction	Malgré un marché saturé et fortement concurrentiel, Wafa Assurance a pu conserver sa position de leader avec une part de 21,4%, et ce en mettant en œuvre différentes stratégies. ▪ Quelles sont les caractéristiques du marché marocain de l'assurance ? ▪ Quelles sont les stratégies adoptées par Wafa Assurance ? ▪ Quels sont les effets positifs de ces stratégies ?	(1.25 pt)
Développement	1. Les caractéristiques du marché marocain de l'assurance : un marché ouvert, diversifié et fortement concurrentiel ; un marché mature ; une clientèle difficile à fidéliser. 2. Les stratégies adoptées par Wafa Assurance : ▪ Différenciation : innover afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle en offrant des produits et services spécifiques à chaque client. ▪ Développement du produit : enrichir son offre en lançant un nouveau pack ciblant les acquéreurs de véhicule neufs. ▪ Internationalisation : Acquisition du groupe Colina. 3. Les effets positifs de ces stratégies : Augmentation du chiffre d'affaires de 5,92 % en 2014 par rapport à 2013 Augmentation du résultat net de 7,56 % en 2014 par rapport à 2013.	(1.75 pt) (1.75 pt) (1.75 pt)
Conclusion	Ces stratégies ont permis à Wafa Assurance de consolider sa position concurrentielle et d'améliorer ses performances. Toutefois, vu les caractéristiques de son marché, Wafa Assurance doit maintenir ses efforts d'innovation et d'ouverture sur le marché international notamment africain.	(1 pt)

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (29.25 pts)

1) a) L'utilité de la communication interne chez AXA Assurance Maroc : (1.50 pt)
- Créer un environnement de confiance et de respect : les collaborateurs travaillent en équipe, débattent ouvertement sur les problèmes, …
- Favoriser la cohésion et l'implication : les collaborateurs se sentent partie prenante d'une entité plus grande que leur propre service ou département, ...

b) Deux moyens de la communication interne : intranet, boîtes à idées, réunions périodiques, … (1.50 pt)

N.B. retenir deux réponses correctes.

2) a) Trois moyens de recrutement utilisés par AXA Assurance Maroc : (1.50 pt)
- Candidatures spontanées ;
- Le réseau «bouche à oreille» (recommandations) ;
- Forums dédiés au recrutement ;
- Les réseaux sociaux professionnels.

N.B. retenir trois réponses correctes.

b) Les principales étapes du processus de recrutement chez AXA Assurance Maroc : (3 pts)
- Identification des besoins en personnel ;
- Recherche de candidatures ;
- Sélection des candidats.

c) (3 pts)

	Rôle
Analyse du CV (1.50 pt)	Avoir une première image (impression) du candidat. Ou vérifier la conformité du CV avec le profil de poste.
Entretien d'embauche (1.50 pt)	Vérifier que le candidat dispose : ▪ D'une aisance relationnelle ; ▪ Des compétences techniques attendues ; ▪ D'une motivation pour le poste à pourvoir, …

3) a) AXA Assurance Maroc opte pour : (3 pts)
- Le recrutement interne : elle favorise la promotion et la mobilité interne.
- Le recrutement externe : elle reçoit des candidatures spontanées et participe régulièrement aux forums dédiés au recrutement.

b) Un avantage du recrutement interne : Absence de problème d'intégration, économie de coûts et de temps, … (1.50 pt)

Un avantage du recrutement externe : Injection d'un sang neuf dans l'organisation, intégration de nouvelles compétences, …

N.B. retenir un avantage pour chaque mode.

4) a) Deux objectifs de la formation continue chez SAHAM Assurance : (1.50 pt)
- Anticiper l'évolution des fonctions et des besoins spécifiques de ses collaborateurs ;
- Garantir les perspectives de carrière au sein de la Compagnie.

b) (3 pts)

Mode de réalisation de la formation continue chez SAHAM Assurance	Illustration
Interne (1.50 pt)	SAHAM Assurance Academy propose des programmes et des parcours de formation adaptés dispensés aux collaborateurs internes.
Externe (1.50 pt)	14 collaborateurs internes ont bénéficié d'une formation certifiante dispensée par le Centre de Formation de la Profession de l'Assurance (organisme autonome).

5) a) Deux éléments du plan de formation de SAHAM Assurance : (1.50 pt)

- Bénéficiaires : 334 personnes formées ;
- Des programmes et des parcours de formation adaptés aux collaborateurs internes ;
- 82 actions de formation interne ont été réalisées.

N.B. retenir deux réponses correctes.

b) Deux actions de réalisation de la formation continue assurée par SAHAM Assurance : (1.50 pt)

- Formation en ligne ;
- Formation présentielle ;
- Formation mixte.

N.B. retenir deux réponses correctes.

6) a) L'outil de gestion de carrière chez SAHAM Assurance : L'entretien annuel d'évaluation. (0.75 pt)

b) L'utilité de cet outil : (1.50 pt)

- Evaluer les performances des collaborateurs.
- Etablir un dialogue avec les salariés ;
- Gérer les carrières des collaborateurs (formations, promotions).

7) a) La forme de rémunération adoptée par SAHAM Assurance : salaire à prime. (1.50 pt)

N.B. accepter également salaire mixte ou au mérite.

b) L'intérêt de cette forme de rémunération pour : (3 pts)

- Le collaborateur :
  - Rémunération juste et équitable ;
  - Rémunération motivante ;
  - Amélioration du niveau de vie ;
  - Reconnaître la contribution de chaque collaborateur au développement de l'entreprise ; …
- SAHAM Assurance :
  - Motiver et impliquer les collaborateurs à la réalisation des objectifs de l'entrepris ;
  - Augmenter la productivité des collaborateurs ;
  - Améliorer la compétitivité de la compagnie ; …

N.B. retenir deux réponses correctes.

Annexe 1 : Diagnostic stratégique de « SAHAM ASSURRANCE » (2.25 pts)

Eléments	Diagnostic Interne		Diagnostic Externe	
	Force (X)	Faiblesse (X)	Opportunité (X)	Menace (X)
Position de leader sur la branche Automobile transport et Accident corporels.	X			
Large couverture géographique avec le premier réseau exclusif au Maroc.	X			
Le marché africain de l'assurance est un marché porteur.			X	

Annexe 2 : Internationalisation et croissance des compagnies d'assurance (6.75 pts)

Compagnie d'assurance	Stratégie d'Internationalisation		Mode de croissance	
	Modalité	Illustration	Interne (X)	Externe (X)
Saham Assurance (0.75 pt x 3)	Investissement direct à l'étranger	Acquisition du groupe Colina		X
Wafa Assurance (0.75 pt x 3)	Investissement direct à l'étranger	Création de filiales en Tunisie et au Sénégal.	X	
RMA Watanya (0.75 pt x 3)	Contrat de partenariat	Partenariat avec le Groupe Beneficial Life Insurance Company (BLIC)		X

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2016

-الموضوع -

NS 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- **Les annexes, à compléter et à rendre avec la copie, figurent dans la page N°7.**

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 - 4	09.50 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	4 - 6	10 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale	Société Maghrébine de Monétique (S2M)
Forme juridique	Société anonyme à directoire et à conseil de surveillance
Date de création	Septembre 1983
Capital social au 30 juin 2013	40 000 000 MAD
Activité	Conception, fabrication et commercialisation des cartes de paiement et des solutions monétiques.

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Offre de S2M

Grâce à son offre globale, ONE STOP SHOP MONETIQUE, S2M propose des prestations couvrant tous les besoins dans le domaine de la monétique : cartes de paiement électronique, solutions monétiques, programme, personnalisation de moyens de paiement, …

Ce positionnement unique permet d'intégrer une large gamme de produits et services dans ses réponses aux demandes de ses clients. Alliant un haut niveau de performance à une exigence de sécurité, l'offre S2M est fiable, flexible et innovante à l'image de son domaine d'activité et des attentes de ses clients.

Source : www.s2m.com

Document 1.2 : Innovation

Au travers de ses départements, S2M considère l'innovation comme un des fondamentaux permettant de dynamiser sa stratégie de croissance au niveau national et international.

Ces départements ont pour missions majeures :

- Réaliser des recherches et des études en amont pour anticiper la demande du marché ;
- Concevoir de nouveaux produits ;
- Veiller à ce que les solutions proposées répondent en permanence aux réglementations nationales et internationales.

La Recherche et Développement s'appuie sur une population jeune, majoritairement des ingénieurs, formée sur les dernières technologies de l'information et encadrée par des chefs de projets expérimentés maîtrisant le métier de la monétique.

Source : www.ammc.ma

Document 1.3 : Les tendances du marché marocain

Outre les tendances enregistrées au niveau mondial, l'évolution de la monétique au Maroc est marquée par le développement et la démocratisation de la carte à puce considérée comme un pilier de croissance du secteur. Le Maroc est également sensible au développement du e-commerce (commerce électronique).

L'activité de paiement électronique est devenue une véritable industrie dynamique et en mutation constante. Le secteur de paiement électronique se caractérise par des évolutions technologiques très rapides, une évolution des standards et une émergence fréquente de nouveaux services, logiciels et autres produits. Le développement de nouvelles technologies pourrait rendre non compétitifs certains services de la société.

Source : www.ammc.ma

Document 1.4 : Contraintes externes

L'internationalisation de S2M est parfois entravée par la perception du Maroc comme pays à faible vocation technologique. Cette étiquette rend difficile la pénétration de nouveaux marchés notamment l'Amérique du Nord et l'Afrique Anglophone.

La société effectue actuellement plus de 95% de ses importations en euro et en dollar auprès de fournisseurs étrangers, principalement pour l'achat des cartes. S2M s'expose ainsi au risque de variation du taux de change.

Source : www.ammc.ma

Document 1.5 : Faits marquants

Pour S2M, 2015 a été une année :

- De développement soutenu à l'international à travers la création de deux joint-ventures :
  - « S2M Transactions GCC » au Bahreïn ;
  - « Africain Card Compagny » en Tunisie.
- D'offres innovantes au profit de ses clients dont :
  - Le lancement de la première carte Contactless au Maroc ;
  - L'introduction de la technologie DDA, au Royaume et dans plusieurs pays africains, permettant aux institutions bancaires de se conformer aux normes des systèmes internationaux : Visa et MasterCard.
- De certifications, gage de la fiabilité de ses process comme l'obtention de la certification ISO 22301, liée à la continuité d'activité, pour les pôles Solutions et Transactions.

Source : L'économiste du 30 Mars 2016

Document 1.6 : Evolution du chiffre d'affaires de S2M

Chiffre d'affaires en Million MAD	2014	2015
Chiffre d'affaires global = (a)+(b)	189.3	186.4
Ventes de biens et services (a)	169.4	175.7
Ventes de matériel (b)	19.9	10.7

Source : L'économiste du 30 Mars 2016

Document 1.7 : Perspectives

Forte de ses réalisations, S2M maintiendra cette dynamique positive notamment par la concrétisation d'une croissance externe. L'expansion internationale se poursuivra par la consolidation des marchés actuels en Afrique et au Moyen-Orient et la pénétration de nouvelles régions. (…)

L'effort d'optimisation des charges internes et externes sera poursuivi, contribuant ainsi à l'amélioration des agrégats financiers. L'année en cours verra aussi, le lancement de la nouvelle version (V8) du produit phare de S2M «SELECT SYSTEM».

Source : L'économiste du 30 Mars 2016

Travail à faire N°1 / (09.50 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	Préciser pour S2M : a) Le métier ; b) La mission.	 0.25 pt 0.50 pt
2	Enumérer trois caractéristiques de l'offre de S2M.	0.25 pt
3	Ressortir, des documents 1.1 et 1.2, trois forces de S2M.	0.75 pt
4	Compléter, à partir des documents 1.3 et 1.4, l'annexe N°1.	2 pts
5	Expliquer : ▪ Joint-venture ; ▪ Optimisation des charges.	0.50 pt
6	Compléter l'annexe N°2.	2 pts
7	a) Relever la modalité d'internationalisation de S2M ; b) Citer une autre modalité d'internationalisation.	0.25 pt 0.25 pt
8	Compléter l'annexe N°3.	1.50 pt
9	Repérer deux indicateurs qualitatifs de croissance de S2M.	0.50 pt
10	a) Calculer le taux de variation du chiffre d'affaires global de S2M entre 2014 et 2015 ; b) Expliquer cette variation.	0.25 pt 0.50 pt

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Evolution et structure de l'effectif

Au 30 juin 2013, S2M emploie 180 personnes, contre 149 personnes en 2010. Cette évolution résulte d'une volonté claire d'adapter en permanence les emplois et les compétences nécessaires à la réussite des projets et à l'évolution des métiers, afin de rester efficace et compétitif face à la concurrence. Elle se traduit principalement par un renforcement du nombre d'ingénieurs, qui constituent 46% du total de l'effectif.
La forte technicité des métiers de S2M exige des ressources humaines qualifiées et un taux d'encadrement relativement élevé, qui se situe en moyenne à 48% sur la période 2010-2012.

Document 2.2 : Pyramide des âges équilibrée

Compte tenu du rythme soutenu des recrutements opérés depuis 2010, le taux de jeunes recrues reste significatif, à 30%. S2M réussit à consolider ses compétences humaines en fidélisant, avec succès, ses effectifs. En effet, 60 personnes ont une ancienneté supérieure à 10 années, soit 33% de l'effectif. Cela constitue un élément important permettant de pérenniser le savoir-faire exigé dans le métier et sa transmission dans les meilleures conditions à la future génération de salariés afin d'accompagner le développement de la société.

Document 2.3 : Procédure de recrutement

Le recrutement de nouveaux collaborateurs se fait sur la base de l'expression des besoins par chaque département, après présélection sur la base des CV recueillis et une série d'entretiens.
Les candidatures sont recueillies soit par le biais d'agences de recrutement, soit par des candidatures spontanées conservées dans une base de CV.

Document 2.4 : Politique de rémunération

Pour la force de vente et les autres équipes en relation directe avec les clients, des primes indexées sur la réalisation des objectifs et sur la rentabilité des opérations sont mises en place. Elles sont versées de façon étalée sur la vie des contrats, afin de maintenir la mobilisation de la force de vente tout au long de la mise en œuvre des contrats signés.
Pour les autres cadres, les primes sont octroyées de façon trimestrielle en fonction de la performance telle que relevée dans le système d'évaluation.
Pour les directeurs, les primes sont accordées de façon annuelle en fonction de la performance.

Source des documents : www.ammc.ma

Document 2.5 : Forme de participation

Le personnel de S2M a eu l'opportunité d'acquérir des actions à un cours décoté (*) de 20 % par rapport au cours d'introduction, soit 260 DH. Afin de bénéficier pleinement de la décote, les salariés se sont engagés à conserver leurs actions pour une période minimale de deux ans à compter de l'introduction en bourse.

La participation des collaborateurs au capital de S2M a pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance et la fidélisation de certains salariés clés en les associant de façon attractive au capital. C'est aussi une manière de compléter le dispositif de rémunération pour certains profils.

***(*)* Un cours décoté :** cours inférieur au cours boursier.

Source : Le Matin du 8 Janvier 2014

Document 2.6 : Formation

La gestion des carrières est un enjeu décisif pour la compétitivité de S2M. En effet, S2M prépare tous les ans un plan de formation en consolidant les besoins et demandes exprimés par l'ensemble des directions, et le met en œuvre dans la limite du budget retenu. S2M a conclu une convention globale avec l'institut BPEC, pour assurer une formation en anglais à ses équipes.

Une formation en interne à la solution SELECT SYSTEM est assurée systématiquement pour toutes les nouvelles recrues, elle s'étale sur 2 à 3 mois en mobilisant plusieurs compétences internes. Pour assurer ces différentes actions de formation, S2M consacre annuellement un budget de formation qui représente chaque année plus de 3% de la masse salariale.

Source : www.ammc.ma

Travail à faire N°2 / (10 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>a) Calculer le taux de variation de l'effectif chez S2M entre 2010 et 2013;
N.B. Retenir deux chiffres après la virgule
b) Lire le résultat obtenu ;
c) Ressortir les raisons de cette évolution ;
d) Relever trois caractéristiques du personnel de S2M.</td><td>0.25 pt

0.25 pt
0.50 pt
0.75 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>a) Identifier le mode de recrutement adopté par S2M ;
b) Relever les moyens de recrutement mis en œuvre par S2M ;
c) Schématiser le processus de recrutement chez S2M.</td><td>0.25 pt
0.50 pt
1 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>a) Nommer la forme de rémunération chez S2M ;
b) Relever deux objectifs de cette forme de rémunération pour S2M.</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>a) Identifier la forme de participation évoquée dans le document 2.5 ;
b) Préciser son utilité pour S2M.</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a) Expliquer l'expression soulignée dans le document 2.6 ;
b) Dégager l'intérêt de la gestion de carrières pour S2M ;
c) Citer une technique de gestion de carrières.</td><td>0.25 pt
0.50 pt
0.25 pt</td></tr>
<tr><td>6</td><td>Reproduire et compléter le tableau suivant :
<table><tr><th colspan="2">Eléments du plan de formation en interne chez S2M</th></tr><tr><td>Contenu de formation</td><td></td></tr><tr><td>Bénéficiaires</td><td></td></tr><tr><td>Durée de formation</td><td></td></tr></table></td><td>1 pt</td></tr>
<tr><td>7</td><td>Synthèse :
Consciente de la particularité et des exigences de son activité, S2M axe sa politique Ressources Humaines essentiellement sur le recrutement, la formation et la rémunération.
Traiter, dans une synthèse structurée et argumentée d'environ 16 lignes, les points suivants :
▪ Les facteurs explicatifs du choix de la politique RH de S2M ;
▪ La spécificité de la politique RH de S2M au niveau du recrutement, de la formation et de la rémunération.</td><td>2.50 pts</td></tr>
</table>

A compléter et à rendre avec la copie

Annexe N°1 :

	Opportunité (*)	Menace (*)	Justification
Développement du e-commerce.			....
Le secteur de paiement électronique se caractérise par des évolutions technologiques très rapides.			....
La perception du Maroc comme pays à faible vocation technologique.			....
La société effectue actuellement plus de 95% de ses importations en euros et en dollar.			....

(*) Répondre en mettant une croix dans la case correspondante à chaque proposition.

Annexe N°2 : Choix stratégiques de S2M

Décision stratégique	Stratégie correspondante
……	Impartition
Offres innovantes au profit de ses clients	……
Lancement de la nouvelle version (V8) du produit «SELECT SYSTEM»	……
……	Domination globale par les coûts

Annexe N°3 : Croissance de S2M

Mode de croissance	Modalité	Un avantage	Une limite
Interne	……	……... ……...	……... ……...
Externe	……	……... ……...	……... ……...

★★★

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2016

- عناصر الإجابة -

NR 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Dossier N°1: Stratégie et Croissance (28.50 pts)

1) a) Le métier : Conception, fabrication et commercialisation des cartes de paiement et des solutions monétiques. (0.75 pt)

b) La mission : S2M propose des prestations couvrant tous les besoins dans le domaine de la monétique ; (1.50 pt)

N.B. Accepter également : Intégrer une large gamme de produits et services dans ses réponses aux demandes de ses clients.

2) Trois caractéristiques de l'offre de S2M : (0.75 pt)
- Fiable ;
- Flexible ;
- Innovante.

N.B. Accepter également : la performance et la sécurité.

3) Trois forces de S2M : (2.25 pts)
- Offre globale : One Stop Shop Monétique ;
- Large gamme de produits ;
- Innovation ;
- Recherche et développement;
- Cadres jeunes, majoritairement des ingénieurs formés sur les dernières techniques de l'information ;
- Personnel encadré par des chefs de projet expérimentés.

N.B. Retenir trois forces.

4) Voir Annexe N°1 (06 pts)

5) Explication du terme et de l'expression soulignés: (1.50 pt)
- Joint venture : contrat par lequel deux ou plusieurs entreprises créent une filiale commune à parts égales.
- Optimisation des charges : mesures prises par l'entreprise afin de maîtriser ses charges.

6) Voir Annexe N°2 (06 pts)

7) a) La modalité d'internationalisation de S2M : contrat de partenariat (joint-venture) (0.75 pt)

b) Une autre modalité d'internationalisation : (0.75 pt)
- Investissement direct à l'étranger ;
- Exportation.

N.B. retenir une modalité.

8) Voir Annexe N°3 (04.50 pts)

9) Deux indicateurs qualitatifs de croissance de S2M : (1.50 pt)
- Obtention de certification ;
- Lancement de la première carte Contactless au Maroc ;
- Innovation.
- Recherche et Développement.

N.B. retenir deux indicateurs qualitatifs.

10) a) Calcul du taux de variation entre 2014 et 2015 du : (0.75 pt)
- Chiffre d'affaires : ((186,4 - 189,3) / 189,3) x 100 = -1,53 %

b) Explication : (1.50 pt)

Le chiffre d'affaires global de S2M a connu une diminution de 1,53 % en 2015 par rapport à 2014. Et ce à cause des ventes de matériels qui ont connu une chute de 9,2 millions MAD pendant la même période.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (30 pts)

1) a) Calcul du taux de variation de l'effectif entre 2010 et 2013 : (0.75 pt)
= ((180 -149) /149) x 100 = 20,80 %

b) Lecture : l'effectif de S2M a augmenté de 20,80 % entre 2010 et 2013. (0.75 pt)

c) Les raisons de cette évolution : (1.50 pt)
- Adapter en permanence les emplois et les compétences nécessaires à la réussite des projets et à l'évolution des métiers ;
- Rester efficace et compétitif.

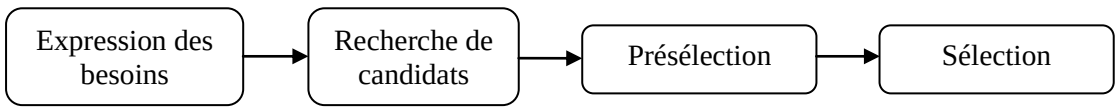
d) Trois caractéristiques du personnel de S2M : (2.25 pts)
- Nombre d'ingénieurs représente 46% de l'effectif ;
- Ressources humaines qualifiées ;
- Taux d'encadrement relativement élevé (48% sur la période 2010-2012)
- Taux de jeunes significatif (30%) ;
- 33% de l'effectif a une ancienneté de plus de 10 ans.

N.B. Retenir trois réponses.

2) a) Le mode de recrutement adopté par S2M : recrutement externe (0.75 pt)

b) Les moyens de recrutement mis en œuvre par S2M : (1.50 pt)
- Recours aux agences de recrutement ;
- Candidature spontanée.

c) Schéma du processus de recrutement chez S2M : (03 pts)



3) a) La forme de rémunération chez S2M : salaire à prime (rémunération mixte ou au mérite) (1.50 pt)

b) Deux objectifs de cette forme de rémunération : (1.50 pt)
- Améliorer la performance ;
- Maintenir la mobilisation de la force de vente ;
- Assurer la rentabilité.

N.B. Retenir deux objectifs.

4) a) La forme de participation évoquée dans le document 2.5 : stock option (actionnariat salarial) (1.50 pt)

b) Son utilité pour S2M : (1.50 pt)

- Renforcer le sentiment d'appartenance ;
- Fidéliser certains salariés.

5) a) La gestion de carrières : ensemble de mesures entreprises par l'entreprise pour orienter et suivre le cheminement professionnel du salarié de façon à lui permettre de développer ses aptitudes et compétences. (0.75 pt)

N.B. Accepter toute explication correcte.

b) L'intérêt de la gestion de carrières pour S2M : (1.50 pt)

- Enjeu décisif pour la compétitivité
- Préparer le plan de formation du personnel

c) Une technique de gestion de carrières: (0.75 pt)

- Entretien annuel d'évaluation
- Bilan de compétences.

N.B. Accepter une technique.

6) (03 pts)

Eléments du plan de formation en interne chez S2M	
Contenu de formation	La solution SELECT SYSTEM
Bénéficiaires	Les nouvelles recrues
Durée de formation	2 à 3 mois

7) Synthèse : (07.50 pts)

L'élève doit être capable de rédiger une synthèse comportant une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : (1 pt)

La nature de l'activité de S2M très spécialisée, nécessite des ressources humaines compétentes et hautement qualifiées, exigeant la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions RH

Développement :

I. Les facteurs explicatifs du choix de cette politique RH : (0.50 pt)

- Les exigences de l'activité de la monétique :

Forte technicité des métiers exige des RH qualifiées et expérimentées.

- Les exigences de l'environnement de S2M : (0.50 pt)

Le secteur de paiement électronique se caractérise par des évolutions technologiques très rapides, une concurrence acharnée et une clientèle exigeante.

II. La spécificité de cette politique RH de S2M :

- Recrutement : (1.50 pt)

La politique de recrutement poursuivie par S2M lui a permis de disposer de jeunes cadres majoritairement des ingénieurs et une main d'œuvre expérimentée (une ancienneté supérieure à 10 ans représentant 33% de l'effectif) ;

- Formation : (1.50 pt)

La formation occupe une place importante chez S2M. 3% de la masse salariale est consacrée au développement des compétences à travers des plans de formation en interne et en externe.

- Rémunération : (1.50 pt)

S2M adopte une politique de rémunération à prime en fonction des performances du personnel visant l'amélioration de sa rentabilité de l'entreprise, la motivation et la fidélisation de son personnel.

Conclusion : (1 pt)

Certes, Cette politique RH a permis à S2M d'atteindre ses objectifs et d'améliorer sa compétitivité. Néanmoins, la société doit mettre en place d'autres actions RH comme : communication interne, style de commandement participatif, système de motivation,… assurant l'épanouissement et la fidélisation du personnel.

Annexe N°1 : (06 pts)

	(0.50 pt x 4)		(01 pt x 4)
	Opportunité	**Menace**	**Justification**
Développement du e-commerce.	X		Le développement du commerce électronique permettrait à S2M d'augmenter son chiffre d'affaires à travers l'offre de solutions de paiement électronique.
Le secteur de paiement électronique se caractérise par des évolutions technologiques très rapides.		X	Le développement de nouvelles technologies pourrait rendre non compétitifs certains services de la société.
La perception du Maroc comme pays à faible vocation technologique.		X	Cette étiquette rend difficile la pénétration de nouveaux marchés.
La société effectue actuellement plus de 95% de ses importations en euros et en dollar.		X	S2M s'expose au risque de variation du taux de change.

Annexe N°2 : (06 pts)

Choix stratégiques de S2M	
Décision stratégique	**Stratégie correspondante**
Création de nouvelles joint-ventures (1.50 pt)	Impartition
Offres innovantes au profit de ses clients	**Différenciation** (1.50 pt)
Lancement de la nouvelle version (V8) du produit «SELECT SYSTEM»	**Développement du produit** (1.50 pt)
Effort d'optimisation des charges internes et externes (1.50 pt)	Domination globale par les coûts

Annexe N°3 : (04.50 pts)

Mode de croissance	**Modalité** (1.25 pt x 2)	**Un avantage** (0.50 pt x 2)	**Une limite** (0.50 pt x 2)
Interne	Innovation Recherche développement Investissements	Conserve à l'entreprise son autonomie	Processus en général lent
Externe	Contrat de partenariat (Joint-venture)	Effet de synergies	Risque de conflits entre les partenaires

Une note de 01.50 pt sur 60 sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2015
- الموضوع -

RS 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير: مسلك علوم اقتصادية	المعامل	3

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et croissance	2 – 3	09 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines	4 – 5	10.50 pts
Présentation de la copie……		0.50 pt
Note totale ……		20 pts

Présentation de l'entreprise

Banque Centrale Populaire

BANQUE POPULAIRE

La Banque Centrale Populaire (BCP) se distingue par une organisation à trois dimensions :

— Coopérative à travers ses 10 Banques Populaires Régionales érigées en coopérative (Banque appartenant à ses clients) à capital variable ;
— Fédérale, à travers le Comité Directeur qui assure la coordination et la pérennité des entités du groupe ;
— Capitalistique puisque c'est la BCP, société anonyme cotée en bourse, qui est l'organe centrale de cette structure.

Dossier N°1 : Stratégie et croissance

Document 1.1 : Groupe financier de référence

Ancrée dans sa vocation d'accompagnement du développement économique et sociale du Maroc, la BCP s'adresse à l'ensemble des clientèles et opère sur tous les compartiments de la Finance. La BCP est le partenaire financier de référence au Maroc avec le plus grand nombre de clients (4,5 millions), le plus large réseau national (1279 agences) et une très forte présence à l'étranger pour accompagner les Marocains du Monde.

Source : www.planetepme.fr

Document 1.2 : Axes de développement

La BCP poursuit sa stratégie de développement visant à consolider sa rentabilité et sa position commerciale et financière de référence dans le paysage bancaire marocain à travers le développement de ses activités classiques et l'exploitation de nouveaux relais de croissance.
(…) Sur la période 2013-2015, la BCP entend s'affirmer comme un acteur financier de premier plan dans le financement, la gestion d'actif, l'intermédiation boursière, le capital investissement et la bancassurance.
(…) Poursuivant sa stratégie de conquête sur le marché des particuliers comme sur celui des professionnels, à travers une offre de produits et services innovante incluant des avantages extra-bancaires et une politique tarifaire offensive.

Source : www.lopinion.ma

Document 1.3 : Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

La BCP a créé trois fondations : la fondation Banque Populaire chargée de promouvoir l'art et la culture et de contribuer à la sauvegarde de l'environnement ; la fondation création d'entreprises destinée à soutenir la culture de l'entrepreunariat et à assister les jeunes dans leurs projets de création d'entreprises et, enfin, la fondation Attawfik Micro-Finance dédiée à la lutte contre la précarité à travers la promotion des activités génératrices de revenus. Aujourd'hui, la BCP entame une nouvelle phase dans le renforcement de la démarche RSE suite aux différents partenariats conclus avec la Société Financière Internationale (filiale de la banque mondiale).

Source : www.stratégie-managment.ma

Document 1.4 : La BCP lance le « Cash to compte »

La BCP en partenariat avec la Western Union, le spécialiste du transfert d'argent, vient de lancer, pour la première fois au Maroc, un nouveau service de transfert d'argent qui va beaucoup faciliter la vie à ses millions de clients. Avec ce nouveau service « Cash to compte », la banque au cheval vise particulièrement la communauté des Marocains du Monde. La BCP entend, ainsi, augmenter sa part de marché qui est de 36 % sur les transferts d'argent vers le Maroc via son réseau bancaire.

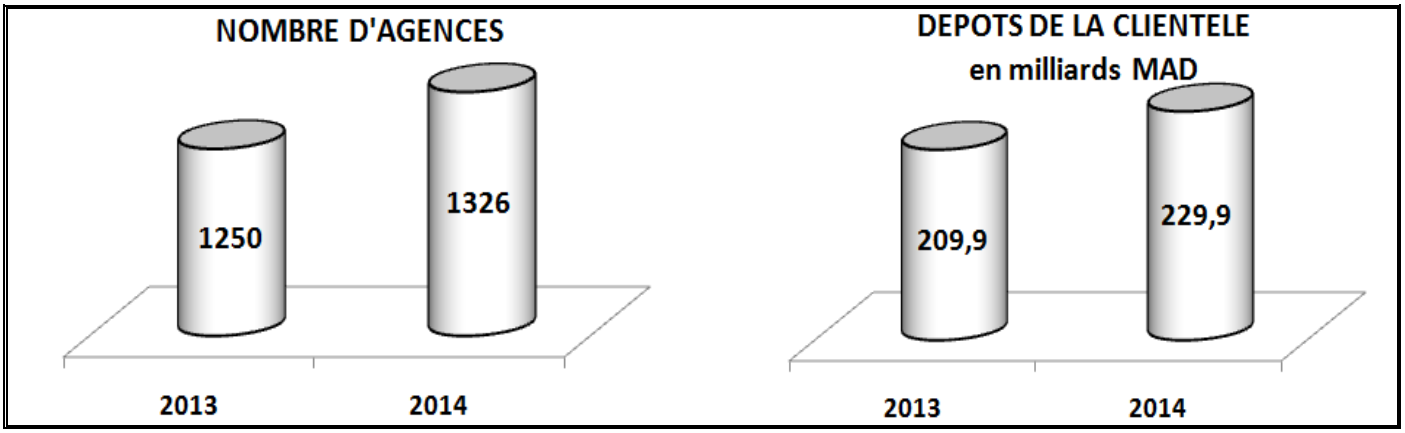
Source : www.challenge.ma

Document 1.5 : La BCP en conquête d'Afrique

Implantée en Afrique subsaharienne dès les années 1990, (Guinée Conakry et Centrafrique), la BCP a élargi depuis l'an passé sa présence africaine, en scellant un partenariat stratégique avec l'ivoirien Atlantique Financial Group. Cette alliance a permis la création d'une holding commune détenue à parts égales « Atlantic Bank International » (ABI) et ouvert la voie à la BCP dans sept nouveaux pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA : la Côte-d'Ivoire, le Sénégal, le Bénin, le Togo, le Burkina Faso, le Mali, le Niger).
(…) La BCP apporte à ABI son savoir-faire dans la banque de détail, la gestion des risques, la bancarisation, le financement et l'accompagnement des PME et des TPE.

Source : www.aufait.ma

Document 1.6 : Chiffres clés de la BCP



Source : www.gbp.ma

Indicateurs financiers	2013	2014	Variation en %
Résultat Net Part du Groupe en milliards MAD	1,9	2,2	15,7
Produit Net Bancaire en milliards MAD	13,1	14,7	12
Dividende en MAD par action	4,75	5,25	10,5

Source : Finances News du 12 mars 2015

Travail à faire N°1 / (09 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Préciser, à partir du document 1.2, les métiers de la BCP.</td><td>0.50 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Relever trois forces de la BCP.</td><td>0.75 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>a) Dégager :
▪ Deux finalités économiques ;
▪ Deux finalités sociétales.
b) Montrer l’impact de la réalisation des finalités sociétales sur la BCP.</td><td>01 pt

0.75 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Reproduire et compléter le tableau suivant :
<table>
<tr><th>Options stratégiques de la BCP</th><th>Justification</th><th>Un avantage</th></tr>
<tr><td>Diversification</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Différenciation</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Impartition</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Internationalisation</td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td>02 pts</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Indiquer un objectif recherché par la BCP à travers :
a) Le partenariat avec la Western Union ;
b) L’internationalisation en Afrique.</td><td>
0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>6</td><td>a) Calculer le taux de variation en 2014/2013 :
▪ Des dépôts de la clientèle ;
▪ Du nombre d’agence.
NB : retenir deux chiffres après la virgule
b) Montrer, à partir des résultats obtenus, le lien entre les deux variations.</td><td>0.50 pt

0.75 pt</td></tr>
<tr><td>7</td><td>Repérer pour la BCP, trois indicateurs quantitatifs de croissance.</td><td>0.75 pt</td></tr>
<tr><td>8</td><td>Montrer que la BCP réalise :
a) Une croissance interne.
b) Une croissance externe.</td><td>
0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
</table>

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Axes stratégiques de la politique des Ressources Humaines

Notre politique des ressources humaines découle des objectifs stratégiques de notre institution et constitue l'un des principaux leviers de l'amélioration de nos performances. Elle s'appuie sur les axes stratégiques suivants : la gestion prospective des ressources humaines et le développement des compétences, la formation, la communication interne, la politique sociale de proximité et le dialogue social. En matière de communication interne, nous mettons l'accent sur l'amélioration de la qualité des supports utilisés. Nous utilisons, à cet effet, les nouvelles technologies de l'information, comme l'intranet R.H.

Source : Extrait de l'interview du Directeur adjoint RH au BCP www.leconomiste.com

Document 2.2 : Recrutement

Les besoins de recrutement sont déterminés en tenant compte des exigences du plan de développement et des indicateurs de la cartographie des effectifs et des compétences ainsi que des plans de relève.

La BCP privilégie le recrutement en interne, et n'a recours au recrutement externe qu'après avoir épuisé les possibilités de recrutement au sein de la banque. La Division des Ressources Humaines recueille, via la bourse interne d'emploi, les demandes de toutes les entités qui ont exprimé un besoin et les alimente selon les profils recherchés.

La procédure de recrutement externe comprend des concours de présélection écrits, des entretiens individuels et en groupe ainsi qu'une évaluation par un comité dédié au recrutement.

Document 2.3 : Formation

La politique de formation poursuivie par la BCP est basée sur la mise à niveau des compétences techniques et sur la préparation de la relève. Les actions de formation réalisées par la BCP sont animées essentiellement par des formateurs internes.

Le recours à des organismes externes porte sur des thèmes pointus ainsi que sur des formations bancaires diplômantes tels les brevets bancaires et les diplômes de l'Institut Technique de Banque. Les formations sont mises en œuvre soit sous forme de cycles génériques et filières métiers (4 à 6 semaines) soit sous forme de séminaires (1 à 3 jours).

Document 2.4 : Gestion de carrières

La BCP met l'accent sur la gestion de carrières grâce à des évaluations régulières qui visent à développer le management de proximité et à instaurer une culture basée sur le mérite et l'appréciation des compétences. La BCP poursuit un système de management par objectifs. En effet, au début de chaque exercice, des objectifs sont établis pour chaque agent en concertation avec sa hiérarchie. A la fin de l'année, la banque recourt à l'évaluation de son personnel par rapport aux objectifs préétablis.

Document 2.5 : Rémunération

La BCP adopte une politique sociale visant à motiver ses ressources humaines. Dans ce contexte, la rémunération des salariés comprend un salaire de base auquel s'ajoute une bonification personnelle, une prime d'ancienneté, une prime de bilan, une allocation de congé, une prime d'intéressement, des indemnités de transport, de logement et d'emploi, une aide au logement et enfin des frais de représentation. Viennent s'ajouter à ces éléments, d'autres éléments de rémunération non récurrents et soumis à des conditions particulières. Ces derniers comprennent une prime de réussite, une prime de scolarité, une prime spéciale d'ancienneté et une indemnité de fin de carrière.

Source des documents : www.cdvm.gov.ma

Travail à faire N°2 / (10.50 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	Dégager, à partir des documents, les domaines de la GRH mis en œuvre par la BCP.	0.75 pt
2	a) Repérer le moyen de communication interne utilisé par la BCP ; b) Présenter le rôle social de la communication interne.	0.25 pt 0.75 pt
3	Relever deux facteurs déterminant les besoins en recrutement de la BCP.	0.50 pt
4	a) Donner deux raisons justifiant le recours de la BCP au recrutement interne ; b) Préciser les méthodes de sélection des candidats recrutés en externe chez la BCP.	0.50 pt 0.50 pt
5	Relever chez la BCP : a) Les objectifs de la formation continue ; b) Les actions de formation continue.	 0.50 pt 0.50 pt
6	Justifier que la BCP recourt à la formation externe.	0.25 pt
7	a) Préciser les objectifs de la gestion de carrières chez la BCP ; b) Proposer une technique de gestion de carrières correspondant à la méthode d'évaluation utilisée par la BCP ; c) Illustrer votre proposition à partir du document.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt
8	a) Relever les deux composantes de la rémunération chez BCP ; b) Nommer la forme de rémunération adoptée par la BCP. c) Présenter deux avantages de cette forme de rémunération pour la BCP.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt
9	Synthèse : Considérez-vous que la rémunération est le seul facteur de développement des Ressources Humaines chez la BCP ? Pour répondre à cette question, rédiger une synthèse argumentée, de 14 lignes, comportant une introduction un développement et une conclusion, à partir des documents et de vos connaissances, traitant les points suivants : ▪ Les composantes de la politique de rémunération de la BCP ; ▪ Trois effets positifs de la politique de rémunération de la BCP ; ▪ Les autres facteurs déterminant le développement des Ressources Humaines chez la BCP.	03 pts

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2015
- عناصر الإجابة -

RR 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير: مسلك علوم اقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif :

Cas Banque Centrale Populaire (BCP)

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (/27 pts)

1) Les métiers de La BCP : Financement, gestion d'actif, intermédiation boursière, capital-investissement, bancassurance. (1.50 pt)

2) Trois forces de la BCP : (2.25pts)
- Plus large réseau national (1279 agences) ;
- Très forte présence à l'étranger ;
- Innovation ;
- Polyvalence (BCP opère sur tous les compartiments de la finance).

N.B : Retenir trois forces.

3) a) (03 pts)

Deux Finalités économiques (1.50 pt)	Deux Finalités sociétales (1.50 pt)
▪ Consolider la rentabilité ; ▪ Conforter la position commerciale et financière ; ▪ Assurer la pérennité ; ▪ S'affirmer comme acteur financier.	▪ Promouvoir l'art et la culture ; ▪ Contribuer à la sauvegarde de l'environnement ; ▪ Soutenir la culture de l'entreprenariat ; ▪ Lutter contre la précarité.

N.B : Retenir deux finalités économiques et deux finalités sociales.

b) L'impact de la réalisation des finalités sociétales sur la BCP : (2.25pts)
- Développement de la notoriété de la BCP.
- L'amélioration de son image de marque.
- Renforcement de l'identité citoyenne de la BCP.

N.B : Retenir deux éléments de réponses.

4) (06 pts)

Options stratégiques de la BCP	Justification (04pts)	Un avantage (02pts)
Diversification	La BCP opère sur tous les compartiments des métiers de la Finance : financement, gestion d'actif, intermédiation boursière, capital investissement et bancassurance.	▪ Amélioration de la rentabilité ; ▪ Acquisition de nouvelles compétences ; ▪ Meilleure répartition des risques.
Différenciation	La BCP offre des produits et services innovants avec des avantages extra-bancaires.	▪ Conquête de nouveaux clients ; ▪ Augmentation de la part de marché ; ▪ Amélioration de la compétitivité.
Impartition	▪ Partenariat avec la Western Union ; ▪ Création de la holding commune en Afrique : ABI.	▪ Bénéficier de l'expertise du partenaire ; ▪ Synergie économique.
Internationalisation	▪ Implantée en Afrique Subsaharienne dès les années 1990 ; ▪ Partenariat stratégique avec l'AFG en Afrique.	▪ Augmenter son chiffre d'affaires ; ▪ Rayonnement international.

N.B : Retenir un seul avantage pour chaque option stratégique.

5) Un objectif recherché par la BCP à travers :

a) Le partenariat avec la Western Union : (1.50 pt)

- Augmenter sa part de marché sur les transferts d'argent vers le Maroc ;

N.B : accepter également : faciliter la vie à ses millions de clients.

b) L'internationalisation en Afrique : (1.50 pt)

- Renforcer sa présence en Afrique ;

6) a) Le taux de variation en 2014/2013 : (1.50 pt)

- Des dépôts de la clientèle : ((229,9 – 209,9) / 209,9) * 100 = 9,52 %
- Du nombre d'agences : ((1326 – 1250) / 1250) * 100 = 6,08 %

b) Interprétation : (2.25 pts)

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 9,52 % entre 2013 et 2014. La BCP collecte de plus en plus d'épargne principalement à travers le développement de son réseau d'agence (76 nouvelles agences).

7) Trois indicateurs quantitatifs de croissance de BCP : (2.25 pts)

- Progression de 15,7 % du Résultat Net Part du groupe ;
- Hausse de 12 % du Produit Net Bancaire ;
- Augmentation des dividendes distribués par action de 10,5%.
- Progression des dépôts de la clientèle de 9,52% ;
- Augmentation du nombre d'agences de 6,08 % soit 76 nouvelles agences en 2014.

N.B : Retenir trois indicateurs de croissance.

8) La BCP réalise :

a) Une croissance interne : BCP se développe par ses propres moyens en créant 76 nouvelles agences ; (1.50 pt)

b) Une croissance externe : BCP se développe également à travers la conclusion des accords de partenariat. (1.50 pt)

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (/31,50 pts)

1) Les domaines de la GRH mis en œuvre par la BCP : (2.25 pts)
   - Les relations sociales ;
   - La gestion du personnel : recrutement, gestion de carrière ;
   - La formation ;
   - La communication interne ;
   - La rémunération.

2) a) Le moyen de la communication interne : Intranet RH. (0.75 pt)
   b) Le rôle social de la communication interne : (2.25 pts)
   - Motiver le personnel ;
   - Développer le sentiment d'appartenance ;
   - Assurer la cohésion sociale et faire adhérer le personnel à la culture de l'entreprise ;
   - Instaurer un bon climat social ;
   - Prévenir les conflits sociaux ;…

   N.B : Retenir deux éléments de réponses corrects.

3) Deux facteurs déterminant les besoins en recrutement de BCP : (1.50 pt)
   - Exigences du plan de développement ;
   - Cartographie des effectifs et des compétences ;
   - Plans de relève.

   N.B : Retenir deux facteurs.

4) a) Les raisons justifiant le recours de la BCP au recrutement interne : (1.50 pt)
   - Economiser les coûts et le temps ;
   - Eviter les problèmes d'intégration ;
   - Garantir la qualité des choix…

   N.B : Retenir deux éléments de réponses corrects.

   b) Les méthodes de sélection des candidats recrutés en externe chez la BCP : (1.50 pt)
   - Les concours de présélection écrits ;
   - Les entretiens individuels et en groupe ;
   - L'évaluation par un comité dédié au recrutement.

5) a) Les objectifs de la formation continue : (1.50 pt)
   - Mise à niveau des compétences techniques ;
   - Préparation de la relève.

   N.B : L'élève est tenu de présenter les deux objectifs.

   b) Les actions de la formation continue : (1.50 pt)
   - Cycles génériques et filières métiers ;
   - Séminaires.

6) La BCP recourt à des organismes externes pour la formation de son personnel. (0.75 pt)

7) a) Les objectifs de la gestion de carrières chez BCP : (1.50 pt)
   - Développer le management de proximité ;
   - Instaurer une culture basée sur le mérite et l'appréciation des compétences.

   N.B : L'élève est tenu de présenter les deux objectifs.

   b) La technique de gestion de carrière correspondant à la méthode utilisée par la BCP : (1.50 pt)
   L'entretien annuel d'évaluation.

   c) La BCP recourt à des évaluations régulières, développe un management de proximité, établit des objectifs pour chaque agent en concertation avec sa hiérarchie. (1.50 pt)

   N.B : Retenir deux arguments.

8) a) Les deux composantes de la rémunération chez BCP : (1.50 pt)
   - Rémunération fixe (salaire de base)
   - Rémunération variable (prime de bilan, prime d'intéressement, indemnités,…)

   b) La forme de rémunération chez BCP : Salaire à prime (mixte). (1.50 pt)

9) Deux avantages de cette forme de rémunération pour la BCP : (1.50 pt)
- Fidéliser le personnel ;
- Instaurer un bon climat social ;
- Améliorer la productivité,…

N.B : Retenir deux éléments de réponses corrects.

10) La synthèse doit comprendre une introduction, un développement et une conclusion. (9 pts)

Eléments de la Synthèse	Points à traiter	
Introduction	La rémunération est la rétribution des compétences et des performances des collaborateurs. Dans quelle mesure la politique de rémunération de la BCP contribue-t-elle au développement de ses Ressources Humaines ?	(1.50 pt)
Développement	- Les composantes de la politique de rémunération de la BCP : Les éléments récurrents (salaire, primes et indemnités) et les éléments non récurrents de la rémunération (primes soumises à des conditions particulières).	(02 pts)
	- Trois effets de la politique de rémunération de la BCP : Motivation et fidélisation des collaborateurs, amélioration de la productivité, un bon climat social, cohésion de l'ensemble des collaborateurs, l'image sociale de la banque auprès de son personnel, renforcement de la culture d'entreprise, …..	(02 pts)
	- Les autres facteurs déterminant le développement des Ressources Humaines de la BCP : Le développement de ses Ressources Humaines repose de plus en plus sur des facteurs non financiers : un choix judicieux de collaborateurs, un plan de gestion de carrières (promotion, formation...) et la mise en place d'un dialogue social…	(02 pts)
Conclusion	La politique de rémunération à prime chez la BCP joue un rôle capital dans la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs. Cependant, elle doit être accompagnée par un ensemble d'actions permettant de garantir davantage le développement des ressources humaines de l'entreprise.	(1.50 pt)

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2015
- عناصر الإجابة -

NR 54

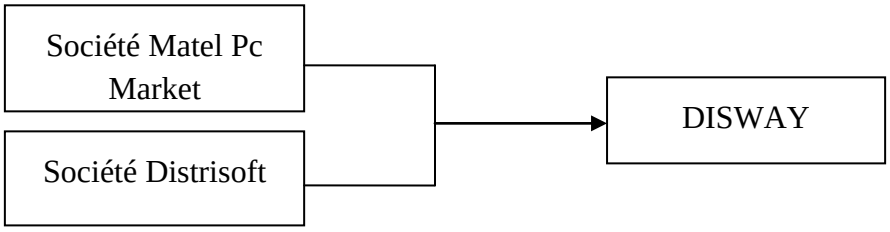
المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير: مسلك علوم اقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Cas : DISWAY

Dossier N°1: Stratégie et croissance (30 pts)

1) a) Schéma de la fusion entre Matel Pc Market et Distrisoft : (1.50 pt)



Avant la fusion **Après la fusion**

N.B : Accepter tout schéma logique.

b) La forme de concentration résultant de ce rapprochement : (0.75 pt)
Concentration horizontale

2) Le métier de DISWAY : distribution de matériels informatique et télécom. (0.75 pt)

3) a) Deux forces de DISWAY : (1.50 pt)

- Premier opérateur de distribution du matériel informatique ;
- offre large de marques internationales des grands constructeurs informatiques ;
- DISWAY bénéficie de l'expérience avérée des deux sociétés fusionnées dont elle est issue ;

N.B : Retenir deux forces.

b) « Maroc Numéric » constitue une opportunité pour DISWAY d'augmenter ses ventes dans la mesure où cette stratégie rend accessible aux citoyens l'Internet Haut Débit et incite à l'informatisation des PME. (1.50 pt)

c) Deux menaces : (1.50 pt)

- La réduction des dépenses d'investissement de l'Etat de 14,7% ;
- le ralentissement général de la demande intérieur au Maroc ;

N.B : Accepter également (La crise internationale)

d) Le diagnostic stratégique est une démarche importante du processus stratégique car il permet à l'entreprise de choisir judicieusement ses orientations et ses objectifs à long terme et définir un plan stratégique. (0.75 pt)

N.B : Accepter toute autre réponse juste.

4) Annexe 1 : Orientations stratégiques de DISWAY (4.50 pts)

Actions stratégiques	Stratégie adaptée	Un avantage pour la stratégie adoptée
Poursuivre l'effort d'optimisation et de rationalisation des charges.	Stratégie de domination globale par les coûts	Amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Augmentation de la part du marché
Amorcer une diversification géographique sur les pays d'Afrique de l'Ouest.	Stratégie d'internationalisation	Conquête de nouveaux marchés ; Amélioration de la notoriété de l'entreprise.

N.B : Retenir un avantage pour chaque stratégie adoptée.

5) a) DISWAY adopte une stratégie de différenciation pour son produit Yooz car elle a réalisé une innovation qui vise à séduire encore plus le client marocain en introduisant pour la première fois des claviers intégrant la possibilité de saisir des textes en Amazigh. (1.50 pt)

b) Un avantage : marge bénéficiaire élevée, amélioration de la compétitivité de l'entreprise… (0.75 pt)
Une limite : risque d'imitation, produits de substitution…

6) Les deux indicateurs quantitatifs de DISWAY en 2014 : (0.75 pt)
- progression du chiffre d'affaires de 11,4% en 2014 par rapport à 2013 ;
- hausse du résultat d'exploitation de 7,7% en 2014 par rapport à 2013 ;
- augmentation du résultat net part du groupe de 29,1 % en 2014 par rapport à 2013.

N.B : Retenir deux indicateurs justes.

7) a) Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires : (1.50 pt)
Graphique à barre ou en courbe
b) Interprétation : (1.50 pt)
Après avoir enregistré une légère baisse en 2013, le chiffre d'affaires de DISWAY a affiché une nette amélioration en 2014 en passant de 1 291,8 MDH à 1430 MDH, soit une augmentation de 11,4% et ce grâce à la surperformance des ventes de tablettes et à la croissance des ventes de DISWAY Tunisie (+ 79%).

8) Annexe 2 : Axes de développement de DISWAY (3.75 pt)

Dates	Opérations	Modes de croissance	Modalités de croissance
2008	DISWAY a lancé un nouveau projet en joint-venture avec le groupe SCH.	**Croissance externe**	Contrat de partenariat
2010	**DISWAY a accentué ses efforts d'investissements**	**Croissance interne**	Investissement : Augmentation des capacités de production
2013	Rachat de 50% des actions détenues par le groupe SCH dans la société B'WARE Maroc.	**Croissance externe**	Prise de participation majoritaire ou prise de contrôle. **Accepter également acquisition de filiale.**

9) Synthèse : (7,50 pts)

La synthèse doit comprendre une introduction, un développement et une conclusion.

Eléments de la Synthèse	Points à traiter	
Introduction	DISWAY, premier opérateur de la distribution des produits informatiques a décidé, en 2013 de commercialiser sa propre marque YOOZ. Un an après son lancement sur le marché, les ventes de YOOZ ont réalisé des résultats très encourageants. Quels sont donc les secrets de cette réussite ? et quelles sont les possibilités de son développement ?	(1 pt)
Développement	1) Les raisons du lancement de la marque YOOZ : ▪ La perte de vitesse du secteur d'activité de DISWAY ; ▪ Contraction de 15 % des ventes nationales des PC ; 2) Les performances de la marque YOOZ : ▪ Part de marché de 14% ; ▪ 3ème position sur le marché juste après Samsung et Apple ; ▪ Surperformance des écoulements de tablettes de 218% à 345 000 unités. 3) Les facteurs explicatifs du succès de YOOZ : ▪ Une politique de prix bien pensée, prix très accessible à tout public ; ▪ Produit innovant, des claviers intégrant la possibilité de saisir des textes en Amazigh. 4) La perspective de développement de YOOZ : ▪ Les tablettes et Smartphones devraient garder une tendance haussière sur les prochaines années.	(1.50 pt) (1.50 pt) (1.50 pt) (1 pt)
Conclusion	Certes, le lancement de YOOZ constitue une décision judicieuse et prometteuse, néanmoins, le maintien de son succès nécessite la poursuite des efforts permanents d'innovation et de recherche de nouveaux marchés au Maroc et à l'étranger.	(1 pt)

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (28.50 pts)

1) Les domaines de la GRH mis en œuvre par DISWAY : (1.50 pt)
   - Gestion du personnel : recrutement ;
   - rémunération ;
   - formation.

2) Explication de la phrase soulignée : (2.25 pts)
   Cette phrase montre que le président du directoire de DISWAY accorde une importance particulière au choix de ses collaborateurs ayant les compétences requises. En effet, DISWAY adopte une démarche de management qui implique les collaborateurs dans les prises de décisions par la délégation de certaines tâches.

3) a) Le style de commandement : Style de commandement démocratique. (1.50 pt)
   b) Justification : le management de DISWAY repose sur la délégation de certaines tâches. (1,50 pt)

   N.B : Accepter également le style de commandement participatif.

4) a) Les moyens de recrutement utilisés par DISWAY : (1.50 pt)
- Annonce;
- candidature spontanée.

N.B : Accepter également e-recrutement.

b) Mode de recrutement : recrutement externe (1.50 pt)

c) Un avantage : (1.50 pt)
- Intégration de nouvelles compétences ;
- rajeunissement de la pyramide des âges ;…

Une limite :
- Processus coûteux ;
- problème d'intégration ;…

N.B : Accepter toute réponse juste

d) Deux qualités personnelles recherchées dans l'avis de recrutement : (1.50 pt)
Sérieux, rigueur, dynamisme, esprit d'équipe.

e) La formation initiale : titulaire d'un diplôme (BAC + 4 ou plus) en informatique de gestion. (1.50 pt)

f) Les principales étapes du processus de recrutement : (1.50 pt)
- Identification des besoins en personnel ;
- recherche des candidats ;
- sélection ;
- intégration.

5) a) Le motif de diminution de l'effectif de DISWAY en 2011 : (0.75 pt)
- Le ralentissement de l'activité de DISWAY.

b) Deux conséquences possibles sur DISWAY : (1.50 pt)
- Réduction de charges salariales ;
- adaptation de l'effectif au niveau de l'activité ; …

N.B : Accepter toute réponse juste

6) a) Il s'agit d'une rémunération à prime ; (0.75 pt)

b) Justification : la rémunération comporte une base mensuelle à laquelle s'ajoute une prime variable. (1.50 pt)

c) Deux avantages : (1.50 pt)
- Facteur de motivation pour le personnel ;
- amélioration de la productivité de l'entreprise ; …

7) a) Les modes de formation : (1.50 pt)
- Formation interne ;
- Formation externe.

b) Les besoins en formation sont : (1.50 pt)
- Soit déterminés par le responsable hiérarchique ;
- soit exprimés par les collaborateurs eux-mêmes.

c) Les personnes ciblées par les programmes de formation de DISWAY : (1.50 pt)
- Force de vente ;
- Chef de produit.

N.B : Accepter également équipe commerciale.

d) Deux raisons justifiant la formation en Anglais chez DISWAY : (2.25 pts)
- La nature de l'activité de DISWAY ;
- La dimension internationale de DISWAY ;
- Les partenaires de DISWAY sont en général des anglophones.

Une note de 01.50 pt sur 60 sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية **2015**
- الموضوع -

NS 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة أو المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير: مسلك علوم اقتصادية	المعامل	3

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée.
- Aucun document n'est autorisé.
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.
- La page N° 7 est à compléter et à rendre avec la copie.

Barème

Dossiers	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et croissance	10.00 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines	09.50 pts
Présentation de la copie……	0.50 pt
Note totale ……	20 pts

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale : disway **S.A**

Forme juridique :	Société anonyme à directoire et conseil de surveillance.
Capital social :	188 576 200 MAD
Activité :	Distribution du matériel informatique et télécom.
Siège social :	Lotissement « La Coline II » n°8 Sidi Maârouf. Casablanca.

Dossier N°1 : Stratégie et croissance

Document 1.1 : Naissance de DISWAY

Le 29 avril 2010, un nouveau champion national est né : DISWAY. Il est issu de la fusion entre Distrisoft Et Matel Pc Market, les deux distributeurs de matériels et logiciels informatiques cotés de la place.
DISWAY devient ainsi le premier opérateur de la distribution en gros du matériel informatique et télécom au Maroc. Elle offre un éventail très large de marques internationales de grands éditeurs et constructeurs informatiques.
DISWAY bénéficie de l'expérience avérée des deux sociétés fusionnées dont elle est issue. En effet, de part et d'autre, les équipes s'attelaient à améliorer en continu les services logistiques offerts aux clients et aider ainsi la clientèle à gérer ses coûts d'approvisionnement de manière plus efficace.

Source : www.disway.com

Document 1.2 : « Maroc Numéric »

Le secteur informatique est identifié comme un secteur porteur d'une dynamique de croissance qui a un effet moteur sur l'ensemble de l'économie marocaine. Aussi, les pouvoirs publics ont mis en place des stratégies pour accompagner et faciliter son développement. Ainsi, le Ministère en charge du secteur a rendu public en 2009 une «Stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique» appelée «Maroc Numéric 2013». Les priorités fixées par cette stratégie sont les suivantes :

- Rendre accessible aux citoyens l'Internet Haut Débit et favoriser l'accès aux échanges et à la connaissance ;
- Inciter à l'informatisation des Petites et Moyennes Entreprises pour accroître leur productivité.

Source : www.cdvm.gov.ma

Document 1.3 : Orientations stratégiques de DISWAY

L'activité de DISWAY a été principalement marquée par les évènements suivants :

- La réduction des dépenses d'investissement de l'Etat de 14,7% ;
- Le ralentissement général de la demande intérieure au Maroc du fait de la persistance de la crise internationale et de ses répercussions sur les principaux agrégats économiques du pays.

Compte tenu de ce qui précède, le management de DISWAY a défini les orientations stratégiques comme plan d'actions pour l'année 2012 **(voir annexe 1 page 7).**

Source : www.cdvm.gov.ma

Document 1.4 : DISWAY lance sa propre marque YOOZ

En décembre 2013 et alors que son secteur d'activité était en perte de vitesse, DISWAY, lance sa propre marque de tablettes Yooz sur le marché national. Résultat des courses : Yooz a conquis le marché, avec un succès fulgurant qui va au-delà du Maroc en termes de ventes. Le management revendique fièrement d'ailleurs une part de marché de 14% au Maroc. «Cela nous place en 3ème position juste après Samsung et Apple», laisse entendre un responsable de DISWAY.
Le secret de la marque ? Une politique de prix bien pensée qui répond à un besoin réel de la population. En effet, DISWAY met des produits sur le marché avec des prix très accessibles à tout public. Selon le cabinet IDC (International Data Corporation), Les tablettes et Smartphones devraient garder cette tendance haussière sur les prochaines années.
DISWAY a introduit sur le marché marocain, pour la première fois, des claviers intégrant la possibilité de saisir des textes en Amazigh. Une innovation qui vise à séduire encore plus le client marocain.

Sources : Le matin du 12/03/2014
www.challenge.ma

Document 1.5 : Performances de DISWAY

Comptes consolidés en Millions MAD	2012	2013
Chiffre d'affaires	1 309,5	1 291,8
Résultat d'exploitation	56,5	54,5
Résultat net part du groupe	31,5	30,9

En 2014, DISWAY continue de résister à la morosité du marché national des ordinateurs due à la contraction de 15 % des ventes nationales des PC. Ce repli a été compensé par une surperformance, des écoulements de tablettes de 218% à 345 000 unités et la croissance de 79% des ventes de la filiale DISWAY Tunisie. Partant, le chiffre d'affaires du groupe s'est amélioré de 11,4% pour s'élever à 1430 millions MAD, le résultat d'exploitation s'est redressé de 7,7% à 58,7 millions MAD et le résultat net part du groupe s'est envolé à 29,1% à près de 40 millions MAD par rapport à 2013.

Source : Supplément de la vie économique du 25/04/2014

Document 1.6 : Axes de développement

En 2008, DISWAY a lancé un nouveau projet en joint-venture avec le groupe SCH, pour la création de B'Ware Maroc, société spécialisée dans la distribution des produits IBM.
En 2010, la société a accentué son effort d'investissement dans le cadre du projet d'aménagement des nouveaux locaux. En effet, les investissements relatifs aux bâtiments et terrains bâtis s'établissent à 10,6 millions de dirhams.
En 2013, DISWAY rachète 50% des actions détenues par le groupe SCH dans la société B'WARE Maroc. DISWAY détient désormais 100% de cette filiale.

Source : www.cdvm.gov.ma

Travail à faire N°1/ (10 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	a) Schématiser le regroupement réalisé entre Matel Pc Market et Distrisoft ; b) Nommer la forme de concentration résultant de ce regroupement.	0.50 pt 0.25 pt
2	Identifier le métier de DISWAY.	0.25 pt
3	a) Relever du document 1.1, deux forces de DISWAY ; b) Montrer que la stratégie « Maroc Numéric » constitue une opportunité pour DISWAY; c) Dégager deux menaces déterminant les orientations stratégiques de DISWAY en 2012 ; d) Rappeler l'utilité du diagnostic stratégique pour une entreprise.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt 0.25 pt
4	Compléter l'annexe N°1, page 7.	1.50 pt
5	a) Montrer que DISWAY adopte une stratégie de différenciation pour son produit Yooz ; b) Citer un avantage et une limite de cette stratégie.	0.50 pt 0.25 pt
6	Relever deux indicateurs quantitatifs de croissance de DISWAY en 2014.	0.25 pt
7	a) Représenter graphiquement l'évolution du chiffre d'affaires réalisé par DISWAY entre 2012 et 2014 ; b) Interpréter cette évolution.	0.50 pt 0.50 pt
8	Compléter l'annexe N° 2, page 7.	1.25 pt
9	Synthèse : DISWAY a décidé de commercialiser sa propre marque Yooz. Vous êtes appelé à présenter dans une synthèse structurée comportant une introduction, un développement et une conclusion, une appréciation argumentée, de 14 lignes, de cette décision stratégique en mettant l'accent sur les points suivants : ▪ Les raisons de cette décision stratégique ; ▪ Les performances du produit Yooz ; ▪ Les facteurs explicatifs du succès du produit Yooz ; ▪ Les perspectives de développement du produit Yooz.	2.50 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Style de management

« Le développement d'une entreprise repose sur plusieurs aspects parmi lesquels la vision Ressources Humaines. Il faut dans un premier temps savoir s'entourer.», insiste le Président du Directoire. N'importe quel manager a besoin de constituer une équipe au fur et à mesure que la structure grandit. Cette démarche adoptée par DISWAY a impliqué un certain nombre d'ajustements, notamment d'ordre managérial, puisque le management a dû déléguer des tâches aux collaborateurs compétents en la matière qui prennent aujourd'hui le relais sur un certain nombre de volets. « Le patron ne peut pas être sur tous les fronts. Le rôle le plus important d'un dirigeant est de mettre en place des stratégies, des process mais aussi de recruter et apprendre à déléguer.», note le Président du Directoire de DISWAY.

Source : Les Eco du 23/10/2014

Document 2.2 : Avis de recrutement

Vous voulez intégrer une entreprise performante sur un marché porteur, vous êtes intéressé par la distribution informatique, vous êtes une personne ambitieuse, dynamique et motivée.
Rejoignez dès à présent notre équipe, si notre offre correspond à votre profil.

Chef de produit

Votre mission :
- Etudier et lancer l'achat et l'approvisionnement du produit ;
- établir des tarifs et des promotions ;
- animer et stimuler la force de vente ;
- faire le suivi des clients et de leurs besoins.

Votre profil :
- Titulaire d'un diplôme (Bac+4) ou plus en informatique de gestion ;
- expérience de 5 ans dans la vente de matériel informatique ;
- bonne connaissance des grandes marques présentes sur le marché marocain.

Vos qualités :
- Sérieux, rigueur, dynamisme, esprit d'équipe.

Votre rattachement :
- Rattaché au Directeur Commercial/Marketing.

Faites-nous parvenir votre Curriculum Vitae et lettre de motivation, par email (emploi@disway.com).
Notre offre ne correspond pas à vos attentes ? Envoyez-nous votre candidature spontanée à (candidature@disway.com**)**, nous vous contacterons si un poste intéressant pour vous se libère.

Source : www.disway.com

Document 2.3 : Evolution de l'effectif

En 2011 et consécutivement au ralentissement de l'activité, l'effectif de DISWAY a connu une diminution de 14,8% soit un départ de 35 personnes par rapport à 2010. Les employés ont ainsi été les principaux concernés par les départs (26 personnes) durant cette période, suivis des cadres (5 personnes) et des responsables (4 personnes).

Document 2.4 : Rémunération

Les salariés de DISWAY sont rémunérés sur une base mensuelle. Un système d'intéressement, à travers l'introduction d'une prime variable, a été mis en place en 2009 et prévoit une distribution semestrielle en fonction de l'atteinte d'objectifs fixés (sauf pour les commerciaux, prime trimestrielle).

Document 2.5 : Formation

Le personnel bénéficie de programmes réguliers de formation commerciale prodiguée aussi bien en interne qu'en externe, pour répondre aux besoins en formation exprimés par les collaborateurs et/ou identifiés par leur supérieur hiérarchique. La formation en interne profite généralement à la force de vente. En externe, les chefs de produits jouissent en outre de formations auprès des constructeurs partenaires de la société à l'occasion de la mise sur le marché d'un nouveau produit. Ces formations peuvent déboucher sur une certification pour certains produits.
Par ailleurs, le personnel bénéficie de programmes réguliers de formation en anglais qui profitent généralement aux chefs de produit ainsi qu'au reste de l'équipe commerciale.

Source des documents 2.3, 2.4 et 2.5 : www.cdvm.gov.ma

Travail à faire N°2 (09.50 pts)		
N°	**Questions**	**Barème**
1	Préciser, à partir des documents, les domaines de la GRH mis en œuvre par DISWAY.	0.50 pt
2	Expliquer la phrase soulignée dans le document 2.1 ;	0.75 pt
3	a) Nommer le style de commandement qui se rapproche le plus au management de DISWAY ; b) Justifier votre réponse.	0.50 pt 0.50 pt
4	a) Relever, à partir de l'avis de recrutement, les moyens de recrutement utilisés par DISWAY ; b) En déduire le mode de recrutement ; c) Rappeler un avantage et une limite de ce mode de recrutement ; d) Relever deux qualités personnelles recherchées dans l'avis de recrutement ; e) Repérer la formation initiale mentionnée dans l'avis de recrutement ; f) Enumérer les principales étapes du processus de recrutement.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt
5	a) Dégager la cause de diminution de l'effectif de DISWAY en 2011 ; b) Présenter deux conséquences possibles de cette diminution sur DISWAY.	0.25 pt 0.50 pt
6	a) Identifier la forme de rémunération adoptée par DISWAY ; b) Justifier votre réponse ; c) Rappeler deux avantages de cette forme de rémunération.	0.25 pt 0.50 pt 0.50 pt
7	a) Préciser les modes de formation prodiguée par DISWAY ; b) Relever la procédure de détermination des besoins en formation de son personnel ; c) Identifier les personnes ciblées par les programmes de formation de DISWAY ; d) Donner deux raisons justifiant la formation en anglais chez DISWAY.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt 0.75 pt

A compléter et à rendre avec la copie

Annexe 1 : Orientations stratégiques de DISWAY

Actions stratégiques	Stratégie adoptée	Un avantage de la stratégie adoptée
Poursuivre l'effort d'optimisation et de rationalisation des charges.	……..	……..
Amorcer une diversification géographique sur les pays d'Afrique de l'Ouest.	……..	……..

Annexe 2 : Axes de développement de DISWAY

Dates	Opérations	Mode de croissance	Modalités de croissance
2008	DISWAY a lancé un nouveau projet en joint-venture avec le groupe SCH.	……..	Contrat de partenariat
2010	……..	……..	Investissement : Augmentation des capacités de production
2013	Rachat de 50% des actions détenues par le groupe SCH dans la société B'WARE Maroc.	……..	……..

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية 2014

RS 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة و المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée ;
- aucun document n'est autorisé ;
- la présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de Pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et croissance	2 – 3	09 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines	3 – 5	10.50 pts
▪ Présentation de la copie …….……		0.50 pt
▪ Note totale ……..		20 pts

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale	**RESIDENCES DAR SAADA S.A**
Groupe	Filiale du groupe PALMERAIE Holding
Forme juridique	Société anonyme de droit privé marocain à Conseil d'Administration
Date de constitution	2001
Capital social	582 418 900 MAD
Effectif	200 personnes en 2013
Activité	La promotion immobilière : La construction et l'édification de tout immeuble, bâtiments ou autres et le lotissement de terrains urbains et ruraux.
Nom commercial	LES ESPACES SAADA

Dossier N°1 : Stratégie et croissance

Document 1.1 : Risques du secteur

La demande croissante en logements sociaux, conjuguée aux avantages fiscaux, attire de nombreux opérateurs désireux d'investir dans le secteur de l'habitat social (…).
Toutefois, l'inadaptation de l'offre à la demande en logements sociaux, a entraîné un renchérissement du coût du foncier en zone urbaine. Cette tendance haussière des prix du foncier pourrait être à l'origine de la réduction des marges des sociétés opérant dans le logement social.
(…) Soucieuse de fournir un produit de qualité, RESIDENCES DAR SAADA fait appel à des partenaires pour la réalisation de ses projets. Le choix de ces partenaires se fait sur la base de leurs références, leurs qualifications techniques et de leurs capacités financières. Ces opérateurs doivent être capables de répondre aux exigences des cahiers des charges relatifs aux différents projets en termes de qualité et de délais d'exécution.
La relation de confiance et de fidélisation instaurée par RESIDENCES DAR SAADA avec ses partenaires lui permet de faire face au risque de non disponibilité des sous-traitants dû à la concurrence.

Source : Note d'information publiée sur www.cdvm.gov.ma

Document 1.2 : Offre diversifiée

La filiale du groupe Palmeraie Holding ne veut plus se contenter d'un seul créneau. RESIDENCES DAR SAADA qui réalise le plus gros de son activité dans le logement social compte diversifier son offre dans les années à venir, notamment avec des produits pour la classe moyenne. L'entreprise dispose déjà de projets dans ce segment mais les prochaines années devraient en voir émerger encore plus. « Il y a une forte demande sur le moyen standing et les opportunités d'investissement sont nombreuses », explique Nouha Dellero, Directrice Pôle Marketing et Commercial (…). RESIDENCES DAR SAADA mise également sur la commercialisation de lots de terrain pour immeubles et villas.

Source : Le Matin du 11-12-2013

Document 1.3 : Axes stratégiques

RESIDENCES DAR SAADA vise à devenir un acteur majeur et incontournable du secteur de l'habitat social et intermédiaire (…). Ainsi, les principales orientations stratégiques de RESIDENCES DAR SAADA sur les prochaines années s'articulent autour des axes suivants :

– Accélération de la production de logements sociaux et intermédiaires, la société poursuit une stratégie de développement marquée par le lancement de plusieurs projets qui participeront à la consolidation de la position de RESIDENCES DAR SAADA dans le secteur ;

– diversification géographique, dans le cadre de sa politique d'acquisition de foncier, RESIDENCES DAR SAADA poursuit une stratégie de diversification géographique qui vise à investir en périphérie de grands pôles urbains, dans des zones actuellement peu ciblées par les promoteurs immobiliers du secteur social ;

– constitution d'une réserve foncière de qualité, afin de maintenir à moyen et à long terme un rythme de production de croisière (*) et en vue d'offrir en permanence à sa clientèle une offre de produits complète et diversifiée.

Source : Note d'information publiée sur www.cdvm.gov.ma

(*) Production de croisière : rythme de production adapté à la croissance du marché.

Document 1.4 : Ventes en croissance

Créée dans le but d'accompagner la politique de résorption du déficit en logements, la société dispose de quelque 110.000 unités de logements.
RESIDENCES DAR SAADA a réussi à doubler le volume de ses ventes en 2012, portant ainsi le nombre de réservations à quelque 20 000. «Nous sommes en pleine phase d'implémentation (*****) des outils qui vont nous permettre d'assurer le meilleur service possible. Nous sommes encouragés dans ce sens par un taux de réclamation en constante baisse depuis 2 ans », assure le Directeur Général.

(*) Implémentation : adaptation

Source : L'économiste du 25-04-2013

Travail à faire N°1 (09 pts)

N°	Questions	Barème
1	Préciser pour RESIDENCES DAR SAADA : a) Le métier ; b) La mission.	 0.50 pt 0.50 pt
2	Dégager une finalité économique de RESIDENCES DAR SAADA.	0.50 pt
3	Relever, dans le document 1.1, deux opportunités et deux menaces de l'environnement de RESIDENCES DAR SAADA.	01 pt
4	Repérer deux facteurs clés de succès de RESIDENCES DAR SAADA.	0.50 pt
5	Ressortir deux critères de choix des partenaires de RESIDENCES DAR SAADA.	0.50 pt
6	a) Reproduire et compléter, à partir du document 1.3, le tableau suivant : Stratégies adoptées | Justification Développement du marché | Développement du produit | b) Indiquer un avantage pour chaque stratégie.	01 pt 0.50 pt
7	a) Expliquer : Sous-traitance ; b) Justifier le recours de RESIDENCES DAR SAADA à la sous-traitance ; c) En déduire la stratégie poursuivie par RESIDENCES DAR SAADA.	0.50 pt 01 pt 0.25 pt
8	Repérer un indicateur quantitatif de croissance de RESIDENCES DAR SAADA.	0.25 pt
9	Synthèse : RESIDENCES DAR SAADA cherche à consolider sa position dans un environnement concurrentiel. Rédiger une synthèse argumentée de dix lignes en traitant les points suivants : ▪ Les caractéristiques de l'environnement de RESIDENCES DAR SAADA ; ▪ Les atouts de RESIDENCES DAR SAADA ; ▪ Les perspectives de développement à l'échelle nationale et internationale.	02 pts

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Climat social

Les ressources humaines de RESIDENCES DAR SAADA sont portées à 200 personnes dont 50% sont des commerciaux, l'autre moitié étant plutôt de profil technique (ingénieurs, architectes, etc.). Parallèlement, les commerciaux sont formés à mieux interagir avec les clients. Et c'est cette équipe qui s'occupe des 16 chantiers que mène simultanément le promoteur.

(…) Le Directeur Général de RESIDENCES DAR SAADA a instauré un comité de direction qui se réunissait chaque semaine pour favoriser le dialogue et les interactions entre les managers. Il favorise la concertation avec ses collaborateurs avant de prendre une décision. (…) D'ailleurs, le Directeur avance qu'il est important de partager une vision et une culture d'entreprise communes pour que l'esprit de responsabilité et de collaboration puissent être de mise.

Source : Essor N°77 - Juin 2013 (texte adapté)

Document 2.2 : Recrutement

- **L'économiste : vous avez complètement revu votre stratégie RH, comment avez-vous procédé ?**

Directeur des Ressources Humaines de RESIDENCES DAR SAADA : nous sommes conscients que notre succès passe par le développement de nos équipes, c'est pourquoi nous nous sommes dotés de vraies compétences en vue de concevoir une stratégie ressources humaines ambitieuse.

- **Des formations sont-elles prévues ?**

Nous croyons en la promotion interne et ceci passe en partie par la formation. Nous avons mené une ingénierie de formation en 2013 qui a donné lieu à un plan centré essentiellement sur l'amélioration de la qualité de la relation client et l'expertise technique de nos ressources. Un plan d'accompagnement du changement a également été lancé suite à l'adoption de la nouvelle organisation de l'entreprise qui a duré un peu plus d'une année.

- **Comptez-vous lancer des recrutements pour 2014 ?**

En 2011, nous étions 80 collaborateurs et en 2013, nous avons franchi le cap des 200. Nos recrutements accompagnent le lancement de nos nouveaux projets sur tout le royaume.

Source : L'économiste du 11-02-2014 (Extrait de l'interview avec le DRH)

Document 2.3 : Intégration

RESIDENCES DAR SAADA se dote de ressources humaines qualifiées et expérimentées à travers un processus de recrutement sélectif.

Consciente que la phase d'intégration à l'entreprise est un gage de fidélisation, RESIDENCES DAR SAADA a mis en place un processus d'intégration adapté à chacun de ses métiers. Cette phase d'intégration est une période de formation aux procédures de l'entreprise, à ses métiers et à ses valeurs.

Toute nouvelle recrue est accueillie et suivie par un parrain durant ses trois premiers mois afin de lui faciliter la vie en entreprise, de favoriser le partage d'expérience et de permettre à la recrue de s'adapter au mieux à son nouvel environnement professionnel.

Source : Note d'information publiée sur www.cdvm.gov.ma

Document 2.4 : Plan de formation

Un plan de formation annuel est en cours d'élaboration et se base sur trois éléments :

- La vision stratégique des dirigeants de RESIDENCES DAR SAADA : cette projection de l'organisation est une finalité qui s'amorce dès aujourd'hui par la formation des ressources actuelles et futures afin qu'elles soient prêtes à endosser les changements à venir ;
- les besoins en formation liés à la maîtrise technique des métiers de la société ;
- les besoins en formation visant l'épanouissement personnel des collaborateurs de RESIDENCES DAR SAADA.

Des entretiens individuels sont tenus annuellement entre le collaborateur et son manager pour passer en revue les réalisations de l'année écoulée et fixer les objectifs de l'année en cours. Ces entretiens sont aussi l'occasion de définir les besoins en formation du collaborateur, les moyens à mettre à sa disposition en vue de lui permettre de progresser dans sa fonction, de se projeter et d'être un acteur dans l'orientation à donner à sa carrière.

Source : Note d'information publiée sur www.cdvm.gov.ma

Document 2.5 : Rémunération du personnel

L'objectif principal de la politique salariale de RESIDENCES DAR SAADA est d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs stratégiques de la société. Les collaborateurs sont rétribués en fonction de leur performance globale et des efforts personnels fournis.

C'est dans cette optique que la société a mis en place un système d'évaluation «Performance Management» afin de définir conjointement des objectifs clairs, réalisables et mesurables sur lesquels se base la rémunération des ressources (…). C'est ainsi que RESIDENCES DAR SAADA a pu définir une grille salariale permettant de classer les différentes fonctions exercées.

Source : Note d'information publiée sur www.cdvm.gov.ma

Travail à faire N°2 (10.50 pts)

N°	Questions	Barème
1	a) Repérer le moyen de communication interne utilisé par RESIDENCES DAR SAADA ; b) Préciser l'objectif recherché à travers ce moyen de communication.	0.50 pt 0.50 pt
2	a) Caractériser le style de commandement adopté par le Directeur Général de RESIDENCES DAR SAADA ; b) Justifier votre réponse.	0.50 pt 0.50 pt
3	a) Calculer le taux de variation des effectifs de RESIDENCES DAR SAADA en 2013 par rapport à 2011; b) Interpréter le résultat obtenu.	0.50 pt 0.75 pt
4	Expliquer l'importance de l'effectif des commerciaux chez RESIDENCES DAR SAADA.	0.75 pt
5	Reproduire et compléter, à partir du document 2.2, le tableau ci-après :	01.50 pt
6	Montrer l'intérêt de l'intégration des nouvelles recrues pour RESIDENCES DAR SAADA.	01 pt
7	Préciser la technique d'évaluation utilisée par RESIDENCES DAR SAADA.	0.5 pt
8	Ressortir, du document 2.4, deux objectifs de la formation du personnel visés par RESIDENCES DAR SAADA.	0.5 pt
9	Expliquer la phrase soulignée.	01 pt
10	a) Nommer la forme de rémunération adoptée par RESIDENCES DAR SAADA ; b) Justifier votre réponse ; c) Indiquer l'intérêt de cette forme de rémunération pour RESIDENCES DAR SAADA.	0.50 pt 0.50 pt 01 pt

Modes de recrutement	Justification	Deux avantages
Recrutement interne		
Recrutement externe		

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الاستدراكية **2014**

RR 54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة و المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (27 pts)

1) a) Le métier de RESIDENCES DAR SAADA: La promotion immobilière (1.50 pt)
N.B. : Accepter également
La construction et l'édification de tout immeuble, bâtiment ou autres et le lotissement de terrains urbains et ruraux.

b) La mission : (1.50 pt)
- Offrir en permanence à sa clientèle une offre de produits complète et diversifiée ;
- Fournir un produit de qualité.

2) Une finalité économique de RESIDENCES DAR SAADA : (1.50 pt)
- Devenir un acteur majeur et incontournable du secteur de l'habitat social et intermédiaire ; ou consolider sa position dans le secteur.

3) Deux opportunités et deux menaces de l'environnement : (03 pts)

Opportunités	Menaces
- Demande croissante en logements sociaux ; - Avantages fiscaux.	- Nombreux opérateurs ; - Renchérissement du coût du foncier en zone urbaine ; - Risque de non disponibilité des sous-traitants dû à la concurrence.

4) Deux facteurs clés de succès de RESIDENCES DAR SAADA : (01.50 pt)
- Relation de confiance entre RESIDENCES DAR SAADA et les partenaires ;
- qualité du service (baisse du taux de réclamation) ;
- offre diversifiée.

5) Deux critères de choix des partenaires de RESIDENCES DAR SAADA : (01.50 pt)
- Les références ;
- la qualification technique ;
- les capacités financières ;
- le respect de la qualité et du délai d'exécution des cahiers des charges.

6) a) (03pts)

Stratégies adoptées	Justification
Développement du marché	L'entreprise vise à se développer par l'investissement en périphéries des grands pôles urbains ;
Développement du produit	L'entreprise cherche à se développer par une offre diversifiée.

b) (01.50 pt)

Stratégies adoptées	Un avantage
Développement du marché	Développer sa notoriété
Développement du produit	Conquérir de nouveaux clients

7) a) Sous-traitance : contrat par lequel une entreprise appelée « un donneur d'ordre » confie une partie de sa production ou des composantes nécessaires à sa production à une autre entreprise appelée « sous traitant ». (01.50 pt)

b) RESIDENCES DAR SAADA recourt à la sous-traitance pour les raisons suivantes : (03 pts)
- Assurer une flexibilité ;
- bénéficier du savoir faire d'un spécialiste ;
- réduire les coûts d'investissement… ;

c) La stratégie poursuivie : Impartition (l'entreprise recourt à la sous-traitance) (0.75 pt)

8) Indicateur de croissance quantitatif : doublement des ventes en 2012. (0.75 pt)

9) La synthèse : (06 pts)

L'élève doit être capable de rédiger une synthèse argumentée traitant les points suivants :
- Les caractéristiques de l'environnement :
  - Opportunités : forte demande, avantages fiscaux ;
  - Menaces : nombreux opérateurs, renchérissement du coût du foncier en zone urbaine, risque de non disponibilité des sous-traitants dû à la concurrence
- Les atouts de RESIDENCES DAR SAADA : relation de confiance avec les partenaires, offre diversifiée, qualité du service (baisse du taux de réclamation) …;
- Les perspectives de développement :
  - à l'échelle nationale : différenciation des offres de logements, services après vente, offre de financement.
  - à l'échelle internationale : élargir son marché à l'international, profiter du potentiel du marché international … ;

N.B. : Accepter toute réponse logique et argumentée.

Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines (31.50 pts)

1) a) Le moyen de communication interne utilisé par RESIDENCES DAR SAADA : (01.50pt)
- La réunion hebdomadaire.

b) L'objectif de ce moyen de communication : favoriser le dialogue et les interactions entre les managers. (01.50 pt)

2) a) Le style de commandement adopté par le Directeur Général des RESIDENCES DAR SAADA : style démocratique (01.50 pt)

N.B. Accepter également : style participatif.

b) Justification : le Directeur Général favorise la concertation avec ses collaborateurs avant de prendre une décision ; partager une vision d'entreprise ; (01.50 pt)

3) a) Le taux de variation des effectifs de l'entreprise RESIDENCES DAR SAADA 2013/2011 : (01.50 pt)

$$\frac{\text{Effectif (2013)} - \text{effectif (2011)}}{\text{Effectif 2011}} * 100 = \frac{200 - 80}{80} * 100 = 150\%$$

b) L'effectif de RESIDENCES DAR SAADA a augmenté de 150 %, cette hausse s'explique par le recrutement massif des commerciaux et par l'accroissement de l'activité des RESIDENCES DAR SAADA. (02.25 pts)

4) L'importance de l'effectif des commerciaux chez RESIDENCES DAR SAADA s'explique par la nature de l'activité des RESIDENCES DAR SAADA nécessitant la mobilisation de commerciaux afin de couvrir les différentes zones géographique d'intervention. (02.25 pts)

5) Les modes de recrutement : (04.50 pts)

Mode de recrutement	Justification	Deux avantages
Externe	- Augmentation de l'effectif ; - Intégration de nouvelle recrue.	- Intégration de nouvelles compétences ; - Choix diversifié.
Interne	Promotion interne	- Motivation et implication du personnel ; - Optimisation du coût de recrutement.

6) L'intérêt de l'intégration des nouvelles recrues pour RESIDENCES DAR SAADA : (03 pts)
- Fidéliser la nouvelle recrue ;
- favoriser le partage d'expérience ;
- s'adapter au mieux à un nouvel environnement professionnel ;
- acquérir une formation aux procédures de l'entreprise, à ses métiers et à ses valeurs.

7) La technique d'évaluation utilisée par RESIDENCES DAR SAADA : (01.50 pt)
- Entretien annuel d'évaluation.

8) Deux objectifs de la formation du personnel visés par RESIDENCES DAR SAADA : (01.50 pt)
- Favoriser l'épanouissement du personnel ;
- s'adapter au changement ;
- développer la maîtrise technique des métiers.

9) Pour maintenir sa position concurrentielle, RESIDENCES DAR SAADA met l'accent sur le développement des compétences de ses ressources humaines, en mettant en place des plans de formation et de gestion de carrière. (03 pts)

10) a) La forme de rémunération adoptée par RESIDENCES DAR SAADA : (01.50 pt)
- Rémunération à prime.

N.B. Accepter également : Rémunération au mérite.

b) Justification : Les collaborateurs sont rétribués en fonction de leur performance globale et des efforts personnels fournis. (01.50 pt)

c) L'intérêt de cette forme de rémunération pour RESIDENCES DAR SAADA : (03 pts)
- La motivation du personnel ;
- la récompense des performances individuelles ;
- le respect de l'équité entre salariés ; …

Une note de 1.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية **2014**

NS 54

المادة	**الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات**	**مدة الإنجاز**	**2**
الشعبة و المسلك	**شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية**	**المعامل**	**3**

Consignes

- L'utilisation de la calculatrice non programmable est autorisée ;
- aucun document n'est autorisé ;
- La présentation de la copie doit être soignée : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.

Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
▪ Dossier N°1 : Stratégie et croissance	2 – 3	09 pts
▪ Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines	4 – 5	10.50 pts
▪ Présentation de la copie ……..		0.50 pt
▪ Note totale ……		20 pts

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale	**L'ORÉAL Maroc**
Forme juridique	Société anonyme (S.A)
Site Web	www.oreal.ma
Activité	Commercialisation de produits cosmétiques et capillaires
Marques	Elsève, Men expert, Garnier, Maybelline, Lancôme, Vichy, La Roche Posay, …
Effectif	150 personnes
Historique	70 ans de présence au Maroc, quatre générations de femmes, plusieurs millions de consommateurs, L'ORÉAL Maroc est l'une des premières filiales du groupe L'ORÉAL dans le monde en dehors de l'Europe. Créée en 1943, L'ORÉAL Maroc a démarré son activité auprès des coiffeurs de l'époque.

Dossier N°1 : Stratégie et croissance

Document 1.1 : Activité de L'ORÉAL Maroc

Avec un portefeuille de marques internationales, L'ORÉAL Maroc veut offrir le meilleur de la cosmétique aux femmes et aux hommes. Son leadership repose sur la capacité de ses équipes à offrir des produits innovants qui allient qualité, efficacité et sécurité dans tous les domaines de la cosmétique et du capillaire : le soin de la peau, le maquillage, les parfums, le soin du cheveu et la coloration. Au plus près de ses marchés, L'ORÉAL Maroc innove pour répondre aux aspirations des consommateurs, quels que soient leur mode de vie et leurs habitudes de beauté.

Source : La nouvelle tribune du 04-11-2013 (texte adapté)

Document 1.2 : Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Forte des résultats de sa stratégie d'entreprise responsable, lancée depuis 2005, L'ORÉAL Maroc ambitionne de conquérir de nouveaux clients, tout en s'engageant à réduire son empreinte environnementale et à développer une croissance responsable et solidaire : la valorisation responsable de l'arganier dans le respect de la culture, du travail et du savoir traditionnel des femmes berbères dans le Sud-Ouest marocain, le respect de la biodiversité, l'implication des consommateurs,…, sont autant d'axes sur lesquels repose la stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise de L'ORÉAL Maroc.

Source : La nouvelle tribune du 21-11-2013

Document 1.3 : A la conquête de nouveaux clients

Le groupe L'ORÉAL est à la quête d'un milliard de nouveaux consommateurs dans le monde. Sachant que dans les pays développés le marché est quelque peu saturé, l'essentiel sera recherché dans les pays émergents. C'est ainsi que L'ORÉAL Maroc compte doubler le nombre de ses consommateurs pour le porter à 6 millions à l'horizon 2015. Pour ce faire, elle a arrêté une stratégie, appelée «Innovation accessible», déclinée en deux grands axes : adaptation des produits aux spécificités des consommateurs marocains et baisse des prix.

Source : La vie éco du 01-11-2010

Document 1.4 : Axes de développement

- **L'économiste** : Vous avez pris les commandes de L'ORÉAL Maroc en février dernier. Vous avez pris le temps de mesurer les enjeux de votre mission. Comment allez-vous décliner votre stratégie au Maroc ?
- **Jean-Marc Auverlau** : J'arrive dans un contexte marqué par une crise de la consommation sur le marché de la beauté. Plus précisément, la situation est difficile en salons de coiffure et en pharmacies.
- **L'économiste** : Comment fait-on pour tirer son épingle du jeu dans ce contexte difficile ?
- **Jean-Marc Auverlau** : D'abord, il faudra réduire nos coûts, mais en aucun cas on va toucher aux effectifs. Là-dessus, L'ORÉAL Maroc est très claire et veut plutôt étoffer ses équipes pour notre développement sur le long terme.
- **L'économiste** : Et la recherche… vous allez aussi en réduire le budget ?
- **Jean-Marc Auverlau** : Surtout pas ! L'innovation est le moteur de notre développement. L'ORÉAL Maroc a investi massivement dans la recherche. Il y a de gros investissements sur le cheveu et les soins capillaires. On a ouvert en mars dernier un centre de recherche dédié au cheveu.

Source : L'économiste du 16-10-2012 (Entretien avec le DG de L'ORÉAL Maroc)

Document 1.5 : Partenariat stratégique

Le Directeur Général de L'ORÉAL Maroc affiche des ambitions pour la filiale qu'il dirige. Le management travaille activement à sceller un partenariat avec des industriels locaux. « Le made in Morocco sera aussi porté à l'export en matière de cosmétique. En ce sens, nous envisageons de travailler avec des producteurs locaux », affirme le DG. Pour l'huile d'argan, L'ORÉAL Maroc s'approvisionne déjà exclusivement du Maroc. En effet, c'est via la mise en place du GIE (Groupement d'intérêt économique) Targanine depuis 2008 avec Basf Beauty et l'ONG Yamena, que L'ORÉAL Maroc achète son huile d'argan.

Source : Essor n° 82 de décembre 2013 (texte adapté)

Document 1.6 : Performances de L'ORÉAL Maroc

(…) L'ORÉAL Maroc est leader du marché en cosmétique active (*) grâce aux deux marques qu'il commercialise, à savoir Vichy et la Roche Posay. Avec La Roche Posay et Vichy, la division cosmétique active détient 28% de part de marché.
(…) C'est la division grand public, qui rassemble l'essentiel des marques best-sellers (*) qui engrange le plus important chiffre d'affaires pour la filiale marocaine. Un chiffre d'affaires en 2012 de quelque 500 millions MAD contre 416 millions MAD en 2011.

(*) Cosmétique active : produits adaptés au conseil des pharmaciens et à la recommandation des dermatologues.
(*) Best-sellers : les plus vendues.

Source : Essor n° 82 de décembre 2013

Travail à faire N°1 (09 pts)

N°	Questions	Barème
1	Préciser pour L'ORÉAL Maroc : a) Le métier ; b) La mission.	 0.50 pt 0.50 pt
2	Repérer deux facteurs clés de succès de L'ORÉAL Maroc.	0.50 pt
3	Dégager pour L'ORÉAL Maroc : a) Une finalité économique ; b) Une finalité sociétale.	 0.50 pt 0.50 pt
4	Relever une menace à laquelle doit faire face L'ORÉAL Maroc sur le marché marocain.	0.50 pt
5	a) Justifier que L'ORÉAL Maroc poursuit les choix stratégiques suivants : ▪ Différenciation ; ▪ Domination par les coûts. b) Montrer l'intérêt de la stratégie de différenciation pour L'ORÉAL Maroc.	01 pt 01 pt
6	a) Identifier la modalité d'internationalisation envisagée par L'ORÉAL Maroc ; b) Citer deux autres modalités d'internationalisation de l'entreprise ; c) Rappeler deux raisons de l'internationalisation de l'entreprise.	0.25 pt 0.25 pt 0.25 pt
7	a) Expliquer : Groupement d'Intérêt Economique (GIE) b) Nommer la stratégie adoptée par L'ORÉAL Maroc à travers la création du GIE ; c) Présenter deux effets de synergie qui peuvent naître de cette stratégie pour L'ORÉAL Maroc.	0.25 pt 0.25 pt 0.50 pt
8	a) Calculer pour L'ORÉAL Maroc, le taux de variation du chiffre d'affaires en 2012/ 2011 ; N.B. Retenir deux chiffres après la virgule. b) Lire le résultat obtenu.	0.50 pt 0.25 pt
9	Repérer pour L'ORÉAL Maroc : a) Un indicateur quantitatif de croissance ; b) Un indicateur qualitatif de croissance.	 0.25pt 0.25pt
10	a) Justifier le mode de croissance interne adopté par L'ORÉAL Maroc ; b) Citer un avantage et une limite de ce mode de croissance.	0.50 pt 0.50 pt

Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines

Document 2.1 : Entretien avec le responsable des ressources humaines de L'ORÉAL Maroc

- **Quelles sont les grandes orientations de la politique RH du groupe ?**

L'ORÉAL Maroc a une ambition toujours présente de construire une relation forte avec les collaborateurs en clarifiant sa vision, ses engagements et en leur donnant l'envie d'investir leur avenir au sein de L'ORÉAL Maroc. Nous instaurons une politique de dialogue qui permet d'échanger sur tous les aspects des relations humaines, le recrutement, l'intégration, la formation, l'évaluation, la rémunération et la gestion des carrières.

- **Comment se décline votre politique de recrutement ?**

Chez L'ORÉAL Maroc, le recrutement est stratégique. Nous nous engageons sur le long terme avec des individus qui développeront leur talent pour construire notre société. Il ne s'agit pas de pourvoir des postes mais de déceler les qualités et compétences qui se révèleront à l'avenir ; cela nous permettra de bâtir notre croissance à long terme, d'affermir notre compétitivité et notre capacité d'innovation. De plus, nous ne reproduisons pas l'existant, nous recherchons activement la diversité pour enrichir nos équipes constituées de personnes qui relèveront les défis, réinventeront leur poste et dépasseront les attentes.

- **Quels sont les profils que vous n'arrivez pas à trouver sur le marché national ?**

Chez L'ORÉAL Maroc nous donnons la priorité à la promotion interne, la plupart de nos managers ont commencé leur carrière dans l'entreprise. Nous concentrons donc nos efforts sur le recrutement des juniors que nous identifions grâce à notre politique de campus management (*) ainsi qu'à nos serious games (*).

(*) Campus management : couvre les forums dans les universités et les grandes écoles afin de détecter les meilleurs étudiants pour l'entreprise.
(*) Serious games : tests sous forme de jeux pour identifier les profils adéquats.

- **A compétence égale, quels sont les critères qui vous permettent de trancher ?**

Nous avons des compétences objectives que l'on mesure chez chacun de nos candidats. Il est important qu'on sache gérer la complexité, interagir avec efficacité, innover, entreprendre, agir avec générosité et obtenir des résultats avec intégrité.

- **Comment se décline votre politique de rémunération ?**

Nous sommes en phase avec le marché marocain, et nos rémunérations sont étroitement corrélées aux performances des collaborateurs que nous mesurons par des entretiens de mi année et de fin d'année.

- **Quelles sont les valeurs Ressources Humaines ?**

Comme employeur : nous encourageons un climat d'ouverture, de courage, de générosité et de respect, pour que chaque salarié se sente libre d'exprimer ses questions, ses idées et ses préoccupations.
Nos valeurs de RH : excellence, engagement, transparence, respect, responsabilité, intégrité, diversité et éthique.

- **Quelle place occupe la formation dans votre politique RH ?**

La formation est un pilier des politiques ressources humaines de L'ORÉAL Maroc. Elle propose des formations qui accompagneront le collaborateur tout au long de sa carrière. Nous proposons des outils et des programmes prescrits et offerts par nos professionnels de la formation. Ces programmes intègrent chacun de nos collaborateurs qu'ils soient nouveaux dans l'entreprise ou dans la fonction en leur infusant la culture du groupe, ses valeurs et en leur communiquant sa vision. Ils les aident, aussi, à se développer personnellement, à manager leur temps, leurs projets, leurs équipes, leurs stress,… et également à acquérir des expertises techniques et professionnelles.

Source : Le matin du 05-11- 2012

Document 2.2 : Extrait d'un entretien avec le DG de l'ORÉAL Maroc

L'économiste : Comment mesurez-vous la satisfaction de vos salariés?

Jean-Marc Auverlau, DG de L'ORÉAL Maroc : Cette année, on a organisé une grande opération "Pulse" (*) pour prendre la température de nos salariés. Tous nos collaborateurs ont répondu à un questionnaire très précis sur les satisfactions ou insatisfactions au travail.

Tous les volets ont été ciblés : formation, conditions de travail et de salaire, bien-être, transport, couverture sociale, etc.

(*) "Pulse" (Impulsion) : comportement spontané.

Source: L'économiste du 16-10-2012

Travail à faire N°2 (10.50 pts)

N°	Questions	Barème
1	Relever, dans le document 2.1, les domaines de la GRH de L'ORÉAL Maroc.	0.25 pt
2	a) Expliquer la phrase soulignée ; b) Reproduire et compléter le tableau suivant :	0.50 pt 02 pts
3	Repérer les critères de sélection des compétences retenus par L'ORÉAL Maroc.	0.25 pt
4	a) Dégager la technique de gestion de carrière utilisée par L'ORÉAL Maroc ; b) Rappeler l'intérêt de cette technique pour : ▪ L'ORÉAL Maroc ▪ Le personnel.	0.25 pt 01 pt
5	a) Nommer la forme de rémunération pratiquée par L'ORÉAL Maroc ; b) Justifier votre réponse ; c) Expliquer le lien entre cette forme de rémunération et les performances de L'ORÉAL Maroc.	0.25 pt 0.25 pt 1 pt
6	a) Montrer que L'ORÉAL Maroc favorise la communication interne ; b) Citer son rôle pour l'entreprise.	0.50 pt 0.25 pt
7	a) Préciser le mode de réalisation de la formation continue de L'ORÉAL Maroc ; b) Justifier votre réponse ; c) Relever l'utilité de la formation pour les collaborateurs de L'ORÉAL Maroc.	0.25 pt 0.50 pt 0.50 pt
8	Présenter l'utilité pour l'ORÉAL Maroc de mesurer le degré de satisfaction de son personnel.	0.75 pt
9	Synthèse : L'ORÉAL MAROC place le capital humain au cœur de ses préoccupations, rédiger une synthèse en 10 lignes montrant les spécificités de la politique ressources humaines de l'ORÉAL Maroc, et ses retombées sur ses performances et sa compétitivité.	02 pts

Modes de recrutement	Justification	Un avantage	Une limite
Interne			
Externe			

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية **2014**

NR 54

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعبة و المسلك	شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

Corrigé indicatif

Dossier N°1 : Stratégie et croissance (27 pts)

1) a) Le métier de L'ORÉAL Maroc : Commercialisation des produits cosmétiques et capillaires (soin chevelu, coloration, soins de la peau, maquillage, parfums). (1.50 pt)

b) La mission de L'ORÉAL Maroc : (1.50 pt)

- Innover pour répondre aux aspirations des consommateurs ;

Ou bien

- Offrir le meilleur de la cosmétique aux femmes et aux hommes.

2) Deux facteurs clés de succès de L'ORÉAL Maroc : (1.50 pt)

- Innovation ;
- Expérience (70 de présence au Maroc).

N.B. Accepter également : qualité et recherche-développement.

3) a) Une finalité économique : conquérir de nouveaux clients. (1.50 pt)

b) Une finalité sociétale : (1.50 pt)

- Réduire son empreinte environnementale (protection de l'environnement).

N.B. Accepter également : développer une croissance responsable et solidaire.

4) Une menace à laquelle doit faire face L'ORÉAL Maroc sur le marché marocain : (1.50 pt)

Contexte difficile marqué par :

- Crise de la consommation sur le marché de la beauté ;
- Situation difficile en salons de coiffure et pharmacies.

5) a) L'ORÉAL Maroc poursuit les choix stratégiques suivants : (03 pts)

- Différenciation : L'ORÉAL Maroc axe sa stratégie sur la commercialisation de produits innovants pour développer le nombre de consommateurs (adaptation des produits aux spécificités des consommateurs marocains) ;
- Domination par les coûts : L'ORÉAL Maroc vise la réduction des coûts pour consolider son leadership (baisse des prix).

b) L'intérêt de la stratégie de différenciation : (03 pts)

- Capter de nouveaux clients ;
- Satisfaire les besoins spécifiques des clients ;
- Augmenter le chiffre d'affaires ;
- Améliorer sa position concurrentielle et renforcer son image de marque ; …

6) a) La modalité d'internationalisation envisagée par L'ORÉAL Maroc : Exportation (0.75 pt)

b) Deux autres modalités d'internationalisation de l'entreprise : (0.75 pt)

- Réseau de distribution à l'étranger ;
- Implantation de filiales à l'étranger (Investissement direct à l'étranger).

c) Deux raisons de l'internationalisation de l'entreprise : (0.75 pt)

- Rechercher une main d'œuvre qualifiée et moins coûteuse ;
- Conquérir de nouveaux débouchés.

7) a) Groupement d'intérêt économique (GIE) : groupement doté de la personnalité morale qui permet à ses membres de mettre en commun certaines de leurs activités afin de développer, améliorer ou accroître leurs résultats. (0.75 pt)

b) La stratégie adoptée par L'ORÉAL Maroc : Stratégie d'impartition. (0.75 pt)

c) Les deux effets de synergie qui peuvent naître de cette stratégie : (1.50 pt)

- Assurer la régularité des approvisionnements pour L'ORÉAL Maroc ;
- bénéficier d'une qualité constante de l'huile d'argan.

8) a) Le taux de variation du chiffre d'affaires en 2012/2011 : (1.50 pt)

((500 000 000 – 416 000 000) / 416 000 000) * 100 = 20,19%

b) Le chiffre d'affaires a progressé de 20,19% entre 2011 et 2012. (0.75 pt)

9) Deux indicateurs de croissance de L'ORÉAL Maroc :

a) Un quantitatif : Augmentation du chiffre d'affaires de 20,19% (0.75 pt)

b) Un qualitatif : Investissement en recherche-développement et innovation. (0.75 pt)

10) a) Le mode de croissance interne adopté par L'ORÉAL Maroc : (1.50 pt)

L'ORÉAL Maroc se développe par ses propres moyens en réalisant de nouveaux investissements : création d'un centre de recherche.

b) Un avantage : Préserve l'indépendance de gestion ; (1.50 pt)
Une limite : Processus lent.

Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines (31.50 pts)

1) Les domaines de la GRH de L'ORÉAL Maroc : (0.75 pt)

- Les relations sociales (humaines) ;
- La gestion du personnel : recrutement, gestion de carrières, l'intégration ;
- La formation ;
- La rémunération.

2) a) Explication de la phrase soulignée : (1.50 pt)

L'ORÉAL Maroc s'ouvre sur le marché de l'emploi afin d'intégrer de nouvelles compétences de différents profils lui permettant d'atteindre ses objectifs.

b) (06 pts)

Modes de recrutement	Justification	Un avantage	Une limite
Interne	L'ORÉAL Maroc recherche les profils en interne par le biais de la promotion interne.	Economie de coût et de temps	Vieillissement de la pyramide des âges du personnel
Externe	L'ORÉAL Maroc recherche les candidats pour le poste à pourvoir sur le marché de l'emploi : recrutement des juniors, collaborateurs nouveaux dans l'entreprise.	Intégration de nouvelles compétences	Coût élevé

3) Les critères de sélection des compétences retenus par L'ORÉAL Maroc : (0.75 pt)

gérer la complexité, interagir avec efficacité, innover, entreprendre, agir avec générosité et obtenir des résultats avec intégrité.

4) a) La technique de gestion de carrière utilisée par L'ORÉAL Maroc : (0.75 pt)

L'entretien d'évaluation.

b) L'intérêt de cette technique pour : (03 pts)

- L'ORÉAL Maroc : s'assurer des potentialités de son personnel, identifier le niveau de compétences des collaborateurs, contrôler la réalisation des objectifs … ;
- Le salarié : repérer ses compétences par rapport aux autres, exprimer ses souhaits d'évolution, se rapprocher du supérieur hiérarchique…

5) a) La forme de rémunération pratiquée par L'ORÉAL Maroc : rémunération au mérite (0.75 pt)

b) Justification : L'ORÉAL Maroc accorde à ses collaborateurs une rémunération en fonction de leurs performances « nos rémunérations sont étroitement corrélées aux performances des collaborateurs ». (0.75 pt)

c) La rémunération au mérite est un moyen qui assure la performance de L'ORÉAL Maroc car elle permet de : (3 pts)

- Récompenser et rétribuer les performances du personnel ;
- Motiver et impliquer le personnel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- Améliorer la productivité, diminuer les coûts ;
- Assurer sa compétitivité ; …

6) a) L'ORÉAL Maroc favorise la communication interne à travers : (1.50 pt)

- Un climat d'ouverture ;
- la liberté d'expression accordée à chaque collaborateur ;
- enquête de satisfaction du personnel (questionnaire) ;
- instauration d'une politique de dialogue qui permet d'échanger sur tous les aspects des relations humaines.

b) Son rôle : Informer, motiver et impliquer le personnel, recueillir des informations sur les besoins du personnel, prévenir les conflits et instaurer un bon climat social… (0.75 pt)

7) a) Le mode de réalisation de la formation continue : formation interne (0.75 pt)

b) Justification : formation assurée par les moyens humains de L'ORÉAL Maroc (1.50 pt)
« nous proposons des outils et des programmes prescrits et offerts par nos professionnels de la formation ».

c) L'utilité de la formation pour les collaborateurs de L'ORÉAL Maroc : (1.50 pt)

- Impliquer les collaborateurs dans la culture du groupe ;
- Communiquer la vision du groupe ;
- Développer les compétences (gestion du temps, de projets …) ;
- Acquérir des expertises techniques et professionnelles.

8) L'utilité de mesure du degré de satisfaction du personnel : (02.25 pts)

- S'informer sur le climat social qui règne dans l'entreprise ;
- Connaître les domaines de la GRH à améliorer ;
- Prendre les mesures nécessaires pour limiter les insatisfactions ; …

9) Synthèse : (06 pts)

L'élève doit être capable de rédiger une synthèse argumentée traitant les points suivants :

Les spécificités de la politique ressources humaines de L'ORÉAL Maroc :

- Diversité des modes de recrutement ;
- Investissement en formation continue ;
- Récompense des performances (rémunération au mérite) ;
- Existence d'un système de communication interne ;
- Mesure du climat social ;

Les retombées de cette politique sur ses performances et sa compétitivité :

- Motivation du personnel ;
- Implication du personnel dans la culture d'entreprise ;
- Adaptation des compétences aux évolutions techniques et professionnelles ;
- Amélioration du climat social ;
- Augmentation de la productivité ;
- Innovation, créativité, flexibilité ;
- Performances (qualité, chiffre d'affaires, image de marque, notoriété) ;
- …

Une note de 1.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2013
الموضوع

RS54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعب(ة) أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et des graphiques.

✳

L'épreuve est composée de 6 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Nbre de points
➢ Page de garde ……	1	
➢ Présentation de l'entreprise	2	
➢ Dossier N° 1 : Stratégie et croissance		09.50
- Document 1.1..……	2	
- Document 1.2..……	2	
- Document 1.3..……	2	
- Document 1.4..……	3	
- Document 1.5..……	3	
- Document 1.6..……	3	
- Document 1.7..……	3	
- **Travail à faire n°1**……	4	
➢ Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines		10
- Document 2.1……	5	
- Document 2.2……	5	
- Document 2.3……	5	
- Document 2.4……	5	
- Document 2.5……	6	
- **Travail à faire n°2** ……	6	
• Présentation et soin ……		0.50
• Note totale		20 pts

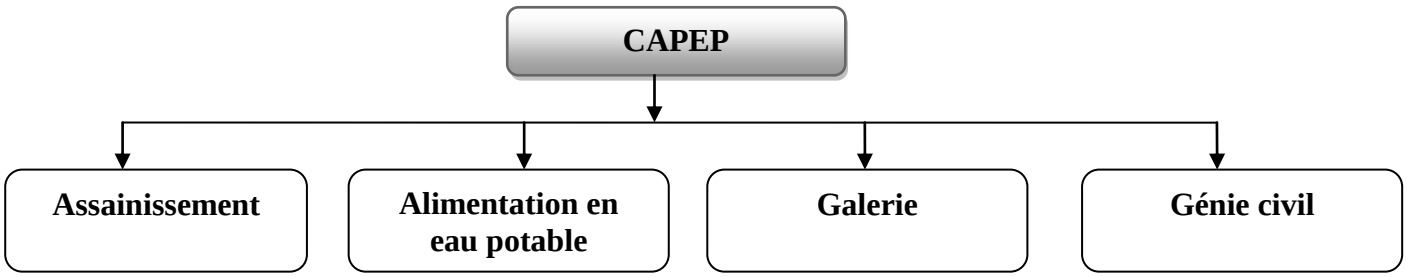
Cas CAPEP

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale	**:** CAPEP SA
Adresse	**:** 75, rue de la Mecque, Casablanca, Maroc
Site Web	**:** www.capep.co.ma
Forme juridique	**:** Société anonyme à conseil d'administration
Secteur d'activité	**:** bâtiment et travaux publics (BTP)
CA en 2011	**:** 377,45 MDH
Résultat net en 2011	**:** 5,6 MDH

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Principaux pôles d'activités de CAPEP



Document 1.2 : Contexte environnemental

CAPEP évolue depuis sa création dans un environnement fortement concurrentiel. La longévité* et l'expérience ont permis à la société de s'adapter constamment aux nouvelles contraintes du marché tout en anticipant les attentes de ses clients historiques et nouveaux.

Au niveau national, le développement de l'immobilier et des importants projets d'infrastructures lancés par l'Etat marocain (programme autoroutier, infrastructures hydrauliques, etc.) ainsi que l'absence de barrières à l'entrée et les perspectives de profit avantageuses qu'offre le secteur ont eu, et continuent d'avoir pour effet d'attirer de nombreux opérateurs.

(…) La hausse constatée du prix des intrants (fer, béton, agrégats, ciment, etc.) depuis quelques années oblige la société CAPEP à impacter ces hausses sur son offre financière globale dans le cadre des soumissions aux appels d'offres. Les prix des travaux étant déterminés sur la base d'un référentiel des prix des intrants précis, toute hausse pourrait diminuer (voire détruire) la marge de la société.

(*) Longévité : Longue durée de vie.

(*) Soumission aux appels d'offres : Participation aux appels d'offres.

Source : www.cdvm.gov.ma

Document 1.3 : Responsabilité citoyenne

La société CAPEP est engagée depuis quelques années dans une politique de développement volontariste et de création additionnelle de valeur ajoutée. C'est ainsi que le management de la société privilégie aujourd'hui les projets à forte valeur ajoutée, où l'expérience et le savoir faire de CAPEP apporteront à ses clients tout le confort et le professionnalisme requis* pour ce genre de projets structurants. La qualité et la sécurité demeurent une priorité absolue pour CAPEP eu égard à sa responsabilité citoyenne et aux exigences dictées par sa certification et sa position de leader.

(*) Requis : essentiel, nécessaire.

Source : www.cdvm.gov.ma

Document 1.4 : Perspectives de développement

La société CAPEP compte poursuivre sa stratégie de développement visant :
- Une croissance maîtrisée de son chiffre d'affaires et amélioration des marges ;
- Une consolidation de sa position concurrentielle ;
- Une maîtrise de son besoin en fonds de roulement ;
- Un positionnement accru sur des marchés à plus forte valeur ajoutée tels que la construction de barrages, terrassement.

Source : L'économiste du 27 mars 2013

Document 1.5 : Evénements et dates clés

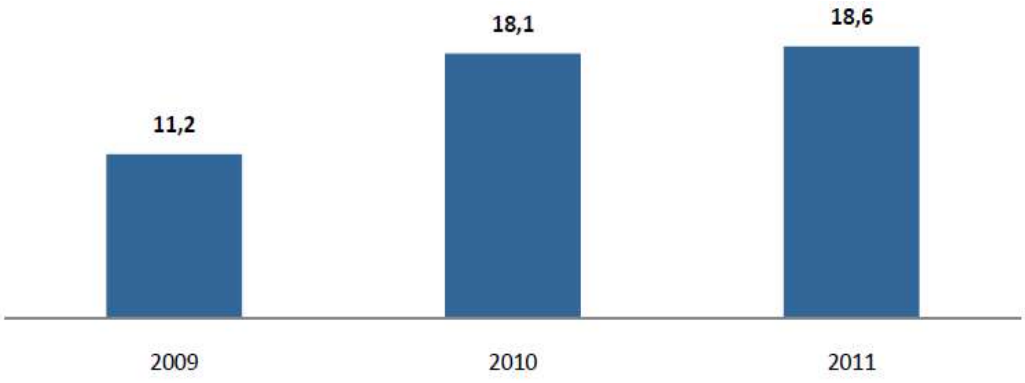
2007 : Obtention d'une triple certification: ISO 9001 Qualité, ISO 14001 sécurité, et OHSAS* 18001 environnement.
2011 : Signature d'un accord de partenariat avec le groupe belge DENYS.
Adoption d'un système de gestion de ressources humaines qui permet la responsabilisation, le suivi des performances et la reconnaissance des résultats.
2012 : Nomination de 6 nouveaux administrateurs.

(*)OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series (Système de management de la santé et de la sécurité au travail)

Source : www.cdvm.gov.ma

Document 1.6 : Politique d'investissement

La politique d'investissement adoptée par le management de CAPEP permet à la société de disposer d'un outil industriel performant et à même d'être utilisé sur les différents chantiers. Compte tenu de la nature de l'activité de la société, les investissements réalisés concernent principalement le matériel de BTP et de transport. La société renouvelle continuellement son parc d'outils et de machine outils afin de répondre à l'accroissement de son activité et de pleinement satisfaire les exigences de ses clients. L'évolution des investissements réalisés (en MDH) sur la période 2009 – 2011 se décline comme suit :



Source : www.cdvm.gov.ma

Document 1.7 : CAPEP tient le Cap

Au terme de l'exercice 2012, la société CAPEP affiche une nouvelle progression de son chiffre d'affaires de 10%, en dépit d'une conjoncture difficile. Il s'établit à 413 MDH contre 377.45 MDH l'année précédente. CAPEP a également connu une année record marquée par une augmentation considérable du résultat net, en passant de 5,6 MDH en 2011 à 8,2 MDH soit une hausse de 47%. Une performance en ligne avec les orientations stratégiques de CAPEP. Cette progression du résultat net s'est traduite par une nette amélioration du taux de marge nette, qui s'est apprécié de 0,5 point en passant de 1,5 % en 2011 à 2% en 2012.

Source : L'économiste du 27 mars 2013

Travail à faire N°1 (/09.50pts)

N°	Questions	Barème
1	Citer, à partir du doc 1.1, les activités de CAPEP;	0.25 pt
2	a) Etablir un diagnostic externe de CAPEP (deux opportunités, deux menaces) ; b) Rappeler l'intérêt du diagnostic externe pour l'entreprise.	0.50 pt 0.25 pt
3	Dégager, des doc1.3 et 1.4, deux finalités économiques.	0.50 pt
4	Préciser la mission de CAPEP.	0.50 pt
5	a) Repérer trois facteurs clés de succès de CAPEP (doc 1.2, 1.3) ; b) Montrer l'importance de ces FCS pour CAPEP.	0.50 pt 0.50 pt
6	Justifier que CAPEP opte pour : ➢ Stratégie de différenciation ; ➢ Stratégie d'impartition.	1 pt
7	a) Calculer le taux de variation des investissements réalisés par CAPEP en 2011 par rapport à 2009 ; **N.B :** Arrondir au chiffre inférieur ; b) Expliquer l'évolution des investissements.	0.50pt 0.50pt
8	Repérer, à partir des documents 1.5, 1.6 et 1.7: ➢ Un indicateur qualitatif de croissance ; ➢ Un indicateur quantitatif de croissance.	0.50 pt
9	a) Préciser les modes de croissance adoptés par CAPEP ; justifier votre réponse. b) Donner un avantage et une limite pour chaque mode.	01 pt 01 pt
10	**Synthèse :** CAPEP a opté pour une stratégie de différenciation, afin de se démarquer de la concurrence, dans un marché fortement concurrentiel. Analyser en 10 lignes, l'effet de cette stratégie sur la compétitivité de CAPEP en traitant les points suivants : ➢ Présentation de la situation du marché de CAPEP ; ➢ L'importance des facteurs clés de succès ; ➢ Les apports positifs de la stratégie de différenciation adoptée.	02 pts

✳

Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines

Document 2.1: Marché de travail

Eu égard à la nature de son activité, CAPEP a constamment besoin de profils experts et confirmés. Or, le marché marocain est conjoncturellement déficitaire en termes d'ingénieurs et de cadres. CAPEP est ainsi confrontée au risque de dégradation de son efficacité opérationnelle et son processus de recrutement peut être altéré en raison de l'inadéquation de l'offre disponible sur le marché de l'emploi avec ses besoins en compétences locales.

Document 2.2 : Evolution de l'effectif de CAPEP entre 2009 et 2011

L'effectif de CAPEP atteint à la fin de l'exercice 2011, 1 344 employés dont 974 occasionnels. Il est important de souligner, étant donné la nature des prestations de la société, que près de 72,5% de l'effectif est constitué de personnel occasionnel, conférant* par la même une flexibilité additionnelle à CAPEP dans le cadre de la réalisation de ses travaux. A fin 2011, la société embauche 974 employés occasionnels. Parallèlement, la société enregistre sur la même période une moyenne de 39 départs par an.
(*) Conférant : consacrant, attribuant.

Document 2.3 : Politique de recrutement

La politique de recrutement de CAPEP accorde une place toute particulière à la bonne intégration et au développement personnel et professionnel de chacun des collaborateurs en tant qu'acteurs majeurs de la qualité de service de la société.
La politique de CAPEP en termes de promotion est de favoriser en priorité les recrutements en interne, ceci permet de créer une dynamique d'évolution des collaborateurs. Les recrutements des postes sensibles (ayant une incidence sur la qualité du produit, sur la sécurité du personnel ou sur l'environnement) ne se confirment qu'après la réussite de l'habilitation (*) liée au poste concerné. En ce qui concerne le personnel occasionnel, le besoin en recrutement du personnel occasionnel sur chantier est exprimé au niveau du planning des besoins en ressources humaines en concordance avec l'avancement des travaux.
(*) Habilitation : Action de rendre légalement apte.

Document 2.4 : Politique de formation

Le développement de la société au cours de ces dernières années et la multiplication des domaines de compétence de CAPEP ont poussé le management de la société à mettre en place une politique de formation du personnel adaptée aux axes de développement de chacun des collaborateurs. Les domaines de formation proposés sont nombreux et variés : technique, juridique, sécurité et hygiène, qualité, informatique et système d'information ; etc…
Le tableau suivant détaille le budget formation alloué chaque année ainsi que des données relatives au nombre d'actions réalisées chaque année et le nombre de jours-homme de formation :

Eléments	2010	2011
Nombre d'actions	14	19
Nombre de jours-homme(*)	269	719
Budget alloué	252 800	340 850

En ce qui concerne le personnel occasionnel, le coordinateur QSE* assure une sensibilisation d'accueil pour les nouvelles recrues afin de les familiariser avec les risques liés aux activités du chantier et de leur expliquer le mode d'utilisation des équipements de protection.

(*) Jours-homme : Total du nombre de jours par formation , multiplié par le nombre de bénéficiaires par formation.
(*) Q.S.E : Qualité, Sécurité, Environnement.

Document 2.5 : Politique de rémunération

La politique de rémunération de la société se base sur l'expérience des collaborateurs et sur la criticité (*) de leurs compétences, tout en veillant à assurer une équité entre les employés de la société. Par ailleurs, un système d'évaluation des performances est en cours de mise en place, lequel permettra d'assurer une évolution objective et juste aux collaborateurs. La société dispose de nombreux avantages sociaux : retraite complémentaire, primes lors des principales fêtes religieuses, prêts sociaux sans intérêts, etc. Enfin, CAPEP attribue annuellement des primes à ses collaborateurs en fonction de leurs compétences et du degré de réalisation des objectifs. En ce qui concerne le personnel occasionnel, la main d'œuvre du chantier est payée au SMIG et celle qualifiée bénéficie d'un taux plus élevé en fonction de la compétence et de la criticité des tâches à exécuter. Cette population bénéficie également de primes annuelles en fonction du rendement.

(*) Criticité : Spécificité.

Source de tous les documents : www.cdvm.gov.ma

Travail à faire N°2 (/10 pts)

N°	Questions	Barème
1	a) Déterminer dans le doc 2.1, la contrainte rencontrée par CAPEP sur le marché du travail ; b) Dégager ses effets sur l'activité de CAPEP ; c) Proposer deux actions permettant de faire face à cette contrainte.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt
2	Expliquer, à partir du doc 2.2, le recours de CAPEP au personnel occasionnel.	0.50 pt
3	a) Donner, à partir de vos connaissances personnelles, deux causes explicatives du départ du personnel ; b) Citer deux effets d'un départ du personnel sur l'activité de l'entreprise.	0.50 pt 01 pt
4	a) Rappeler les principales étapes du recrutement ; b) Justifier, à partir du doc 2.3 et de vos connaissances personnelles, le choix du recrutement interne par CAPEP.	0.25 pt 01 pt
5	a) Relever deux objectifs de la politique de formation dispensée par CAPEP ; b) Citer trois éléments du plan de formation de CAPEP ;	0.50 pt 0.75 pt
6	a) Calculer le taux de variation du budget de formation entre 2010 et 2011 ; b) Interpréter le résultat obtenu.	0.50 pt 01 pt
7	a) Dégager une contrainte liée à la fixation de la rémunération chez CAPEP ; b) Enoncer les composantes de la rémunération attribuée par CAPEP à ses collaborateurs occasionnels ;	0.25 pt 0.50 pt
8	a) Expliquer la notion de prime ; b) Indiquer deux critères d'octroi des primes par CAPEP à son personnel ; c) Apprécier l'importance de la rémunération à prime pour la politique sociale de CAPEP.	0.25 pt 0.50 pt 01 pt

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2013
عناصر الإجابة

RR54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعب(ة) أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

CORRIGE INDICATIF (/60pts)

Cas : CAPEP

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance / (28.50 pts)

1. Les activités de CAPEP : assainissement, alimentation en eau potable, galerie, génie civil. **(0.75 pt)**

2. a) Le diagnostic externe de CAPEP : **(01.50 pt)**

Opportunités	Menaces
➢ Développement de l'immobilier ➢ Lancement de nouveaux projets d'infrastructures ; ➢ Perspectives de profit avantageuses ;	➢ Concurrence forte ; ➢ Hausse des prix de MP ; ➢ Absence de barrières à l'entrée ;

b) Le diagnostic externe permet à l'entreprise de déterminer les opportunités et les menaces pour prendre les décisions stratégiques adéquates. **(0.75 pt)**

3. Les finalités économiques : **(01.50 pt)**

- ➢ Se développer ;
- ➢ Créer de la valeur ajoutée ;
- ➢ Assurer la qualité ;
- ➢ Consolider sa position concurrentielle.

4. La mission de CAPEP : apporter aux clients le confort et le professionnalisme requis pour les projets structurants. **(01.50 pt)**

5. a) Les facteurs clés de succès de CAPEP : **(01.50 pt)**

L'expérience, la longévité, le savoir faire et la qualité.

b) L'importance des FCS pour CAPEP : **(01.50 pt)**

Créer une réelle valeur ajoutée au client, détenir un avantage concurrentiel et se démarquer de la concurrence…

6. CAPEP opte pour : **(03 pts)**

- ➢ Stratégie de différenciation : CAPEP se démarque de ses concurrents par une offre de projets à forte valeur ajoutée pour assurer la qualité et la sécurité ;
- ➢ Stratégie d'impartition : CAPEP se développe par la création de partenariat avec le groupe Belge DENYS.

7. a. Le taux de variation des investissements réalisés par CAPEP en 2011/2009 : **(01.50 pt)**

(18.6 – 11,2)/ 11.2 * 100 = 66%

b. L'évolution des investissements s'explique par la volonté de CAPEP de : **(01.50 pt)**

- Accroître son activité ;
- Répondre aux exigences de ses clients ;
- Accompagner la croissance du marché du BTP.

8. Les indicateurs de croissance : **(01.50 pt)**

- Indicateur qualitatif : obtention de certifications (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001),
- Indicateur quantitatif : nomination de 6 nouveaux administrateurs, évolution des investissements de 66%, progression du CA de 10% , amélioration du résultat net de 47%, appréciation de la marge nette de 0,5 point.

9. a. Les modes de croissance adoptés par CAPEP : **(03 pts)**

- Croissance interne : CAPEP se développe par ses propres moyens en réalisant de nouveaux investissements ;
- Croissance externe : CAPEP se développe également par la création de partenariat.

b. Les avantages et limites de ces modes de croissance : **(03 pts)**

	Avantages	Limites
Croissance interne	Préserve l'indépendance de l'entreprise ; N'impose pas de bouleversement structurel.	Processus lent ; Nécessite un financement important.
Croissance externe	Processus rapide ; Effet de synergie.	Conflits hiérarchiques ; Nécessite une restructuration.

N.B : Accepter toute autre réponse logique et correcte.

10. Synthèse : **(06 pts)**

L'élève doit traiter les points suivants :

- Situation du marché : marché fortement concurrentiel, existence d'opportunités importantes pour les nouveaux entrants… ;
- Les facteurs clés de succès de CAPEP : qualité, expérience, longévité et savoir-faire ;
- L'importance de ces FCS : maîtrise des coûts, amélioration de la qualité, augmentation de la productivité, capacité d'innovation….
- Les apports positifs de la stratégie de différenciation : amélioration du chiffre d'affaires, diversification de son portefeuille clients, renforcement de son image de marque et de sa position concurrentielle.

N.B : Accepter toute synthèse structurée et argumentée.

Dossier N°2 : Gestion des ressources humaines (/ 30 pts)

1. a) La contrainte rencontrée par CAPEP sur le marché du travail : déficit conjoncturel du marché d'emploi marocain en compétences (ingénieurs et cadres). **(01.50 pt)**

b) Les effets sur l'activité de CAPEP : **(01.50 pt)**
- Dégradation de son efficacité opérationnelle ;
- Détérioration de l'efficacité du processus du recrutement.

c) Deux actions permettant de faire face à cette contrainte : **(01.50 pt)**
- Réaliser une formation du personnel pour développer les compétences;
- Rechercher des candidats pour le poste à pourvoir à l'extérieur du marché national ;
- Attirer les compétences des concurrents par des moyens de motivation ;
- Partenariat avec des écoles supérieures ;
- ….

N.B. Accepter toute autre proposition adéquate.

2. Le recours de CAPEP au personnel occasionnel s'explique par: **(01.50 pt)**
- La recherche de flexibilité externe ;
- La couverture des besoins d'accroissement de l'activité.

3. a) Deux causes explicatives du départ du personnel : **(01.50 pt)**
- Insuffisance d'encadrement ;
- Absence de facteurs de motivation ;
- Style de commandement autoritaire….

b) Les effets d'un départ du personnel sur l'activité de CAPEP : **(03 pts)**

Risque de perturbation du processus de la production, diminution de la productivité, détérioration de l'image de marque, baisse du CA, …etc.

4. a) Les principales étapes du recrutement : **(0.75 pt)**
- Détermination des besoins en RH ;
- Prospection des candidats ;
- Sélection ;
- Intégration.

b) Le choix du recrutement interne par CAPEP se justifie par le désir de: **(03 pts)**
- Réussir l'habilitation liée au poste concerné ;
- Favoriser la motivation du personnel ;
- Economiser les coûts et le temps ;
- Garantir l'intégration rapide du personnel…etc.

5. a) Deux objectifs de la politique de formation dispensée par CAPEP : **(01.50 pt)**
- Accompagner le développement de CAPEP ;
- Adapter les capacités de son personnel aux nouveaux domaines de compétences de CAPEP ;
- Assurer une sensibilisation d'accueil pour les nouvelles recrues ;

b) Trois éléments du plan de formation de CAPEP : **(02.25 pts)**
- Les domaines de formation : technique, juridique, sécurité et hygiène, qualité, informatique et système d'information ;
- Le budget de formation : 252 800 DH en 2010, 340 850 DH en 2011.
- La durée : 269 jh en 2010, 719 jh en 2011.

6. a) Le taux de variation du budget de formation entre 2010 et 2011 : **(01.50 pt)**

(340 850 - 252 800) / 252 800 * 100 = 34.83 % (ou 35 %).

b) Interprétation : le budget de formation a connu une augmentation de 35% entre 2010 et 2011, cette évolution s'explique par la volonté de CAPEP de développer les compétences de son personnel pour accompagner sa croissance et faire face à l'inadéquation de l'offre disponible sur le marché de l'emploi avec ses besoins en compétences locales. **(03 pts)**

7. a) Une contrainte liée à la fixation de la rémunération chez CAPEP : respect du SMIG **(0.75 pt)**

b) Les composantes de la rémunération attribuée par CAPEP à ses collaborateurs occasionnels :
- Salaire de base ;
- Prime annuelle ;
- Avantages sociaux. **(01.50 pt)**

8. a) Prime : Complément de salaire alloué au salarié à titre d'encouragement et de motivation. **(0.75 pt)**

b) Deux critères d'octroi des primes par CAPEP à son personnel : **(01.50 pt)**
- Le rendement ;
- Le degré de réalisation des objectifs ;
- Les compétences du personnel.

c) La rémunération à prime joue un rôle important dans la politique sociale de CAPEP, dans la mesure où elle lui permet de :
- Récompenser les compétences ;
- Impliquer le personnel ;
- Fidéliser les compétences ;
- Réduire les tensions sociales ;
- …etc

(03pts)

N.B : Accepter toute autre réponse logique et correcte.

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

✳

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2013
الموضوع

NS54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعب(ة) أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et des graphiques.

✳

L'épreuve est composée de 6 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Nbre de points
➢ Page de garde ……	1	
➢ Présentation de la société ……	2	
➢ Dossier N° 1 : Stratégie et Croissance		09.50
- Document 1.1……	2	
- Document 1.2……	2	
- Document 1.3……	3	
- Document 1.4……	3	
- **Travail à faire n°1**……	4	
➢ Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines		10
- Document 2.1……	5	
- Document 2.2……	5	
- Document 2.3……	5	
- Document 2.4……	6	
- **Travail à faire n°2** ……	6	
• Présentation et soin ……		0.50
• Note totale		20 pts

✳

CAS Marsa Maroc

Raison sociale	:	Société d'exploitation des ports (Sodep)
Nom de marque	:	Marsa Maroc
Activité	:	Exploitation de terminaux et quais portuaires dans le cadre de concessions
Siège social	:	175, Bd Zerktouni- 20100 Casablanca- Maroc
Statut juridique	:	Société anonyme à directoire et conseil de surveillance
Capital social	:	733 956 000 MAD
Effectif	:	2 247 collaborateurs
Chiffre d'affaires	:	1 952 Millions MAD
Situation des terminaux	:	Nador, Al Hoceima, Tanger, Mohammedia, Casablanca, Jorf Lasfar, Safi, Agadir, Laâyoune, Dakhla.

Dossier 1 : Stratégie et croissance

Document 1.1 : Restructuration de Marsa Maroc.

Depuis sa création, la société publique (SODEP) a changé très rapidement. Elle est d'abord transformée en société anonyme, Marsa Maroc, répondant à toutes les exigences de bonne gouvernance. Cette évolution juridique s'accompagne d'une vaste opération de « dégraissage » : une offre de départs volontaires fait passer le nombre de salariés de la nouvelle firme de 3 600 à 2 800. Marsa Maroc se prépare en parallèle à la nouvelle donne concurrentielle. Programmée pour 2008, la libéralisation du secteur portuaire signe la fin de son monopole et le passage à une nouvelle logique de marché. Aujourd'hui, sept opérateurs se disputent le créneau. De toute évidence, Marsa Maroc y a laissé des plumes : son chiffre d'affaires est passé de 3 milliards de dirhams (270 millions d'euros) en 2008 à 1,95 milliard de dirhams fin 2011.
« Mais avec quelque 50 % de part de marché, Marsa Maroc a bien résisté », estime un professionnel du secteur. Mieux, l'opérateur national reste le leader incontesté du trafic conteneurisé, avec une part de marché de 77 % au Maroc, contrebalançant ainsi la perte de vitesse sur l'activité de transport international routier, où sa part de marché a fondu, passant de plus de 80 % fin 2008 à 44 % aujourd'hui.

Source : Jeune Afrique le 10 Octobre 2012

Document 1.2 : Citoyenneté.

Fidèle à sa vocation d'entreprise citoyenne, Marsa Maroc a entamé un projet social en partenariat avec l'Association Amis des Ecoles, qui a pour objectif d'améliorer les conditions de scolarisation en milieu rural. Le projet baptisé « Pour une scolarité meilleure » consiste à contribuer à l'effort collectif pour la création d'un environnement scolaire agréable et attractif et ce, en vue de réduire le taux d'abandon scolaire dans le milieu rural.
Par ailleurs, Marsa Maroc a souhaité accompagner les écoles rurales de la région de Tata afin d'améliorer les conditions d'hygiène des élèves. Sur le terrain, Marsa Maroc a apporté sa contribution à travers le financement de la construction de 25 fontaines d'eau potable dans 25 écoles, permettant ainsi à plus de 3.000 élèves d'étudier dans de meilleures conditions d'hygiène. Marsa Maroc a également financé la construction et l'équipement d'une crèche à Oursstek (un village près de l'Oukaimeden). Cette crèche accueillera pour sa première année 17 enfants et abritera également des cours d'alphabétisation des femmes du village.

Source : Rapport annuel de Marsa Maroc 2011

Document 1.3 : Mégaprojet

La recette de Marsa Maroc est très simple. Plutôt que de rester sur la défensive, il passe à l'offensive. Plusieurs projets ont ainsi été lancés, pour des montants d'investissement colossaux. A Jorf Lasfar, troisième port du royaume, Marsa Maroc pilote la mise en marche d'un nouveau quai pétrolier. A Tanger, l'entreprise est retenue pour l'exploitation du quatrième terminal à conteneurs(*) (TC4) de Tanger Med 2, la deuxième phase du complexe portuaire. Pour mener à bien le chantier, Marsa Maroc s'est doté d'une structure, baptisée Marsa International Tangier Terminals, dont les missions couvrent la structuration du financement du projet, la réalisation des études de marché, l'acquisition des équipements et enfin l'exploitation du terminal.
Mais désormais, Marsa Maroc entend aussi aller chercher la croissance ailleurs en Afrique. En groupement avec PSA(*) Singapore, il vient ainsi d'être présélectionné pour la réalisation et l'exploitation du deuxième terminal à conteneurs du port d'Abidjan.

Source : Jeune Afrique le 10 Octobre 2012

(*) Conteneurs : Caisse métallique servant au transport des marchandises.
(*) PSA : Port of Singapore Authorithy (opérateur portuaire mondial).

Document 1.4 : Marsa Maroc se repositionne sur le marché des conteneurs

Marsa Maroc et l'Agence Nationale des Ports (ANP) viennent de conclure leur accord pour la concession du Terminal à Conteneurs 3 (TC3) du port de Casablanca dont la mise en service est prévue le premier août 2015. Grâce à cette convention qui a été conclue entre les deux signataires, Marsa Maroc bénéficie du droit d'exploitation du dit terminal pendant une durée de 30 ans pour un investissement global de 850 millions de DH. Marsa Maroc, s'engage aussi à mettre en place l'ensemble des superstructures, des équipements et des moyens humains nécessaires au bon fonctionnement du TC3.
Avec la réalisation du projet Tanger Med II, incluant la concession des terminaux à conteneurs 3 et 4, le complexe portuaire de Tanger Med dispose d'une capacité de plus de 8 millions de conteneurs EVP(*). De ce fait, il figure en tête des ports en Méditerranée et compte parmi les plateformes portuaires de référence à l'échelle mondiale. Marsa Maroc est un opérateur portuaire historique au Maroc, totalisant plus de quarante années d'expérience dans le domaine de l'exploitation portuaire. Marsa Maroc opère de manière polyvalente dans 9 ports au Maroc, il traite un trafic diversifié de plus de 35 millions de tonnes et manutentionne plus de 700.000 conteneurs EVP annuellement.

Source : Les ECO du 07 Février 2013

(*) EVP : Equivalent vingt pieds (6 m de longueur).

Travail à faire N°1 (/09.50pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Identifier le métier de Marsa Maroc.</td><td>0.25 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Reproduire et compléter le tableau ci-après (doc 1.1) :
<table><tr><td>Domaines d'activité de Marsa Maroc</td><td>Part de marché en 2012</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table></td><td>0.50 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>a) Repérer, à partir du doc 1.1, la menace à laquelle doit faire face Marsa Maroc ;
b) Dégager l'effet de cette menace sur son activité.</td><td>0.25 pt
0.25 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Expliquer l'intérêt de l'opération de « dégraissage » pour Marsa Maroc ;</td><td>0.50 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a) Relever, dans le doc 1.2, une finalité sociétale de Marsa Maroc ;
b) Indiquer deux actions mises en œuvre par Marsa Maroc pour la réalisation de cette finalité.</td><td>0.25 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>6</td><td>Dégager du doc 1.4, deux facteurs clés de succès de Marsa Maroc ;</td><td>0.50 pt</td></tr>
<tr><td>7</td><td>a) Nommer l'accord conclu entre Marsa Maroc et l'Agence Nationale des ports ;
b) En déduire la stratégie choisie par Marsa Maroc ;</td><td>0.50 pt
0.50 pt</td></tr>
<tr><td>8</td><td>a) Identifier, à partir du document 1.3, un autre choix stratégique adopté par Marsa Maroc ; justifier votre réponse.
b) Donner deux avantages et deux limites de ce choix stratégique.</td><td>0.50 pt
01 pt</td></tr>
<tr><td>9</td><td>a) Reproduire et compléter le tableau suivant :
<table><tr><td>Modes de croissance de Marsa Maroc</td><td>Justification</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>b) Rappeler un avantage et une limite pour chaque mode.</td><td>01 pt

01 pt</td></tr>
<tr><td>10</td><td>La libéralisation du secteur portuaire a impacté la structure du marché de Marsa Maroc. Rédiger, à partir des documents précédents, une synthèse structurée en huit lignes (maximum), traitant les points suivants:
➢ L'impact de la libéralisation du secteur portuaire sur le marché ;
➢ Le rôle de l'ouverture de Marsa Maroc sur le marché africain dans son développement économique;
➢ Les résultats escomptés à travers cette stratégie.</td><td>02 pts</td></tr>
</table>

Dossier 2 : Gestion des ressources humaines

Document 2.1 : Recrutement et Intégration

Depuis son entrée en service en décembre 2006, Marsa Maroc s'est engagé dans un processus de développement qui nécessite de doter l'organisation de compétences adaptées.
Le recrutement à Marsa Maroc suit un processus allant de l'étape sourcing ou recherche de candidats à l'intégration des nouvelles recrues.
La recherche de candidats s'appuie sur plusieurs canaux. On peut citer les candidatures spontanées reçues via le site web ou autres moyens ainsi que les réponses aux offres d'emploi publiées par la société. Marsa Maroc privilégie également le contact direct avec le marché de l'emploi à travers la participation aux salons et forums de travail.
La sélection est effectuée par une commission de recrutement composée des responsables métiers, correspondants RH et responsables recrutement. A cet effet, des concours sont organisés sur la base de tests oraux et/ou écrits en plus éventuellement de tests psychotechniques. Le classement final aux concours permet à la commission de sélectionner les candidats à retenir.
A l'issue du recrutement, les nouvelles recrues bénéficient d'un programme d'intégration et d'un système de parrainage facilitant leur immersion* au sein de la société. Le programme d'intégration peut porter sur des formations, des visites aux sites d'exploitation de la société ou encore sur des journées d'intégration.

(*) Immersion : intégration.

Source : www.sodep.ma

Document 2.2 : Gestion des compétences

Les projets lancés par Marsa Maroc impliquent une main-d'œuvre qualifiée et des profils pointus. L'exploitation des infrastructures portuaires reste un métier technique. «Les recrutements ont principalement concerné des ingénieurs et des techniciens débutants ou dotés d'une première expérience. Nous embauchons également des profils de gestionnaires», indique le président du directoire de Marsa Maroc. Cependant, certains profils spécifiques au métier sont difficiles à trouver sur le marché. Pour faire face à cette donne, la société investit dans la formation. «Vu la taille de notre structure et la diversité des emplois existants, la société fait souvent appel à des prestataires externes pour former son personnel», ajoute Abdeljalil. A noter que pour les métiers portuaires, des formations sont dispensées par l'Institut de formation portuaire relevant de l'Agence nationale des ports.

Source : L'Economiste Édition N° 3121

Document 2.3 : Formation

La formation représente un pilier majeur de modernisation de la gestion des ressources humaines à Marsa Maroc et poursuit comme objectif le renforcement des compétences professionnelles des collaborateurs. Marsa Maroc s'est engagé dans une phase de déploiement de nouveaux outils de développement des ressources humaines parmi lesquels la mise en place d'une nouvelle politique de formation reposant sur le développement des compétences de tout un chacun au sein de l'organisation.
La formation à Marsa Maroc englobe trois volets : La formation continue, la formation linguistique, la formation diplômante.
Au-delà de son rôle dans le renforcement des compétences professionnelles des collaborateurs, le processus de formation déployé par Marsa Maroc représente un des facteurs de motivation sur lequel s'appuie le système de gestion RH.

Source : www.sodep.ma

Document 2.4 : Gestion des carrières

L'évaluation annuelle des cadres supérieurs titulaires est fondée sur un système de management par objectifs. Ce dispositif présenté sous la forme d'une « boucle managériale » est décomposé en 4 étapes: fixation d'objectifs mesurables, accompagnement et animation managériale, évaluation de la performance et reconnaissance à travers l'octroi d'une gratification annuelle.

Un contrat d'objectifs individuels est signé entre chaque cadre supérieur titulaire et son supérieur hiérarchique direct lors de l'entretien annuel. Ce contrat doit mentionner la nature des objectifs à atteindre découlant du projet d'entité correspondante, les indicateurs de performance, le poids de chaque objectif et les conditions d'atteinte.

Lors de l'entretien d'évaluation annuel, le responsable hiérarchique direct attribue à chaque cadre supérieur titulaire au vu de ses compétences et ses performances un niveau de contribution de A à E.

Source : www.sodep.ma

Travail à faire N°2 (/ 10 pts)

N°	Questions	Barème
1	a) Schématiser les étapes du processus de recrutement figurant dans le doc 2.1 ; b) Repérer les moyens de recherche des candidats utilisés par Marsa Maroc ; c) Dégager les méthodes de sélection retenues par Marsa Maroc.	0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt
2	a) Identifier le mode de recrutement adopté par Marsa Maroc (doc 2.1) ; justifier. b) Citer deux avantages de ce mode de recrutement.	01 pt 0.50 pt
3	a) Préciser les moyens d'intégration de la nouvelle recrue chez Marsa Maroc ; b) Expliquer l'importance de l'intégration dans le processus de recrutement.	01 pt 01 pt
4	a) Préciser le profil des salariés recherché par Marsa Maroc ; b) Relever dans le document 2.2, la contrainte rencontrée par Marsa Maroc sur le marché de l'emploi ; c) Dégager l'action de GRH utilisée par Marsa Maroc pour faire face à cette contrainte.	0.50 pt 0.25 pt 0.50 pt
5	Relever dans le document 2.3, a) Deux objectifs de la formation dispensée par Marsa Maroc ; b) Une modalité de formation réalisée par Marsa Maroc.	 0.50 pt 0.25 pt
6	Montrer que Marsa Maroc recourt à la formation externe (doc 2.2).	0.50 pt
7	a) Relever dans le doc 2.4, le critère d'évaluation du personnel retenu par Marsa Maroc ; b) Dégager une technique d'évaluation du personnel chez Marsa Maroc ; c) Citer deux avantages de cette technique d'évaluation : ➢ Pour l'évalué ; ➢ Pour l'entreprise.	0.50 pt 0.50 pt 01 pt
8	Indiquer deux décisions pouvant être prises par Marsa Maroc à la suite de l'évaluation du personnel.	0.50 pt

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2013
عناصر الإجابة

NR54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	2
الشعب(ة) أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	المعامل	3

CORRIGE INDICATIF

Cas Marsa

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance (/28.50 pts)

1) Le métier de MARSA MAROC : Exploitation des terminaux et quais portuaires. **(0.75 pt)**

2) Tableau: **(01.50 pt)**

Domaine d'activité de M.M	Part de marché
Trafic conteneurisé	77%
Transport international	44 %

3) a) La menace à laquelle MARSA doit faire face : **(0.75 pt)**
- La nouvelle donne concurrentielle ;
- La libéralisation du secteur portuaire

b) L'effet de cette menace sur l'activité de Marsa Maroc : **(0.75 pt)**
- Diminution du CA de 3 à 1. 9 Milliards de DH.

4) L'intérêt de l'opération de « dégraissage » pour Marsa Maroc : **(01.50 pt)**
- Réduire les effectifs par l'offre de départ volontaire ;
- Diminuer les coûts salariaux.

5) a) Finalité sociétale de Marsa Maroc : **(0.75 pt)**
- Développer l'image d'entreprise citoyenne ;

b) Les actions mises en œuvre par Marsa Maroc : **(01.50 pt)**
- Construction de 25 fontaines d'eau potable dans 25 écoles ;
- Construction d'une crèche à Oursstek.

6) Deux facteurs clés de succès : **(01.50 pt)**
- L'expérience ;
- La polyvalence (trafic diversifié).

7) a) L'accord conclu entre Marsa Maroc et l'ANP : une concession ; **(01.50 pt)**

b) La stratégie choisie : stratégie d'impartition. **(01.50 pt)**

8) a) Un autre choix stratégique adopté par Marsa Maroc : **(01.50 pt)**
- Stratégie d'internationalisation : Marsa Maroc se développe sur le marché international par création de partenariat avec PSA Singapore.

b) Deux avantages et deux limites : **(03 pts)**

Avantages	Limites
➢ Saisir les opportunités sur le marché international ; ➢ Rayonnement international	➢ Difficultés d'acquérir des facteurs de compétitivité ; ➢ Nécessité de capacité d'adaptation à de nouvelles données du marché.

N.B : Retenir toute réponse correcte

9) a) Les modes de croissance : **(03 pts)**

Modes de croissance	Justification
Croissance interne	Marsa Maroc développe sa taille par ses propres moyens en réalisant des investissements nouveaux.
Croissance externe	Marsa Maroc s'accroît également par la création de partenariats.

b) Avantage et limite de chaque mode :

(03 pts)

	Avantage	Limite
Croissance interne	Préserve l'indépendance de l'E/se ;	Processus long.
Croissance externe	Effet de synergie	Risque de conflits entre les partenaires.

N.B : Retenir toute réponse correcte

10) Synthèse : **(06 pts)**

L'élève doit être capable de traiter les points suivants :

- L'impact de la libéralisation du secteur portuaire sur le marché :
  - Passage d'un marché monopolistique à un marché de concurrence ;
  - L'arrivée de concurrents ;
  - Etc.
- Le rôle de l'ouverture de Marsa Maroc sur le marché africain dans son développement économique :
  - Réaliser de synergies à travers des partenariats conclus avec PSA Singapor ;
  - Saisir des opportunités de développement sur le marché africain.
  - …
- Les résultats escomptés :
  - Reprise de la croissance du CA ;
  - Renforcement de sa position concurrentielle ;
  - Développement de nouveaux savoir-faire ;
  - Etc.

N.B : Accepter toute synthèse structurée et argumentée.

Dossier N°2 : Gestion de ressources humaines (/30pts)

1) a) Les étapes du processus de recrutement du personnel chez Marsa Maroc : **(01.50 pt)**

Sourcing → **Sélection** → **Intégration**

b) Les moyens de recherche des candidats utilisés par Marsa Maroc : **(01.50 pt)**

- Candidatures spontanées ;
- Site Web ;
- Annone (offre d'emploi publié par l'entreprise) ;
- Forums et salons de travail.

c) Les méthodes de sélection retenues par Marsa Maroc sont: **(01.50 pt)**

- Tests écrits et oraux, test psychotechnique, concours.

2) a) Le mode de recrutement adopté par Marsa Maroc : recrutement externe **(03 pts)**

Justification : Marsa Maroc recherche les candidats pour les postes à pourvoir par des moyens de prospection externe.

b) Deux avantages de ce mode pour Marsa Maroc : **(01.50 pt)**

- Intégration de nouvelles compétences ;
- Choix diversifié

3) a) Les moyens d'intégration de la nouvelle recrue chez Marsa Maroc : **(03 pts)**

- Parrainage, formation, visites des sites d'exploitation, journée d'intégration.

b) L'intégration de la nouvelle recrue est une étape importante dans le processus de recrutement dans la mesure où elle permet à l'entreprise de : tester les connaissances de son personnel, inculquer les valeurs et la culture de l'entreprise à la nouvelle recrue, et l'adapter au poste de travail. **(03 pts)**

N.B : Retenir toute réponse correcte

4) a) Le profil des salariés recherché par Marsa Maroc : **(01.50 pt)**

- Ingénieurs, techniciens débutants ou ayant une première expérience, gestionnaires.

b) La contrainte rencontrée par Marsa Maroc sur le marché d'emploi : difficulté à trouver certains profils adaptés aux postes à pourvoir. **(0.75 pt)**

c) L'action de GRH : formation du personnel **(01.50 pt)**

5) a) Deux objectifs de la formation : **(01.50 pt)**

- Motiver le personnel ;
- Renforcer et développer les compétences.

b) La modalité de formation dispensée par Marsa Maroc : formation continue **.** **(0.75 pt)**

6) Marsa Maroc recourt à la formation externe parce qu'elle fait appel à des prestataires externes (Institut de formation portuaire relevant de l'ANP) pour former les salariés. **(01.50 pt)**

7) a) Le critère d'évaluation du personnel : **(01.50 pt)**

- Le niveau d'atteinte des objectifs individuels.

b) La technique d'évaluation retenue par Marsa Maroc : **(01.50 pt)**

- Entretien annuel d'évaluation

c) Avantages : **(03 pts)**

Pour l'évalué	Pour l'entreprise
Exprimer ses souhaits d'évolution ; Repérer les lacunes rencontrées.	Identifier les compétences du personnel ; Prendre des décisions sociales.

8) décisions pouvant être prises par M. M. à la suite d'une évaluation du personnel : **(01.50 pt)**

- Promouvoir le personnel ;
- Récompenser les performances ;
- Préparer un plan de formation ;
- Rétrograder le personnel.

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

✳

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2012
الموضوع

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	RS54	المعامل	3
الشعب(ة) أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		مدة الإنجاز	2

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et les graphiques.

✳

L'épreuve est composée de 6 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Nbre de points
• Page de garde …… • Présentation de la société …… ……	1 2	
• Dossier N° 1 : Stratégie et croissance - Document 1.1…… - Document 1.2…… - Document 1.3…… - Document 1.4…… - Document 1.5…… - Document 1.6……	 2 2 3 3 3 3	09.75
- **Travail à faire n°1**……	4	
• Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines - Document 2.1…… - Document 2.2…… - Document 2.3……	 4 5 5	09.75
- **Travail à faire n°2** ……	6	
• Présentation et soin ……		0.50
• Note totale		20 pts

✳

CAS CMCP

Présentation de l'entreprise

Raison sociale : Compagnie Marocaine du Carton et Papier ;
Activités : fabrication du carton et papier ;
Chiffre d'affaires : 1.5 milliard DH en 2011 ;
Effectif : 1 350 collaborateurs ;
Société mère : CMCP est une filiale du leader mondial de l'industrie du papier et carton International Paper.

Dossier 1 : Stratégie et croissance

Document 1.1 : Un engagement social

CMCP a décroché en 2011 le label de CGEM (*) pour la responsabilité sociale. Ce label consacre les bonnes pratiques d'International Paper pour son activité emballage au Maroc. Ce label récompense les entreprises respectant les normes éthiques les plus strictes dans des domaines tels que la gouvernance d'entreprise, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, le respect des droits de l'homme, ainsi que l'engagement auprès de la collectivité. Ce label est également une reconnaissance vis-à-vis des employés de CMCP et une assurance envers ses clients et fournisseurs.

Source: Finance news hebdo du 14/04/2011.

(*) CGEM : Confédération générale des entreprises marocaines

Document 1.2 : Croissance soutenue

Le spécialiste du carton ondulé et de l'emballage a réalisé un chiffre d'affaires de 1.25 milliard de DH en 2010. Un chiffre en hausse de 8% par rapport à 2009. Aujourd'hui, la compagnie détient plus de 50% de part de marché, s'offrant ainsi une place non négligeable. Une position que son top management explique par la diversité des produits proposés à la clientèle (forme, dimension, variété de cartons et papiers), et par leur qualité. (…)

Outre le marché national, CMCP opère également en Afrique de l'Ouest. Son chiffre d'affaires à l'export a atteint 120 millions de DH en 2010, soit 10% de son chiffre d'affaires global.

Néanmoins, la compagnie a bien ressenti la hausse des prix des matières premières. «Au niveau des caisseries, les papiers ont augmenté entre 40 et 60% en un an», affirme le PDG. Le papier représente 2/3 du prix de revient, ce qui a considérablement impacté le prix de vente(…).

Conformément à son business plan, CMCP prévoit une augmentation de 10% de son chiffre d'affaires en 2011. «Une hausse due à la reprise de certains secteurs d'activité cette année, notamment l'automobile, l'agriculture, la construction…», annonce le PDG.

Source: L'économiste du 11/04/2011.

Document 1.3 : **Stratégie poursuivie**

Extrait d'une interview avec le Directeur Général de CMCP

- Food magazine : en tant que directeur général de CMCP, quelle est votre stratégie pour l'entreprise ?
- Directeur Général de CMCP : Notre stratégie est, entre autres, de conserver notre place de leader. Deuxièmement, nous voulons développer à minima, avec la même croissance que le marché.

Afin d'améliorer notre productivité, nous avons regroupé les usines, pour passer de 5 à 3 unités. Désormais, nous avons une caisserie à Casablanca, une autre à Agadir et une papeterie à Kénitra. Nous détenons une part de marché de 65% dans le papier et le carton ondulé au Maroc, avec un chiffre d'Affaires de 1.5 milliard de dirhams (atteint en 2011) et 1 350 salariés.

Source : Food magazine du 15/ 03/2012.

Document 1.4 : **Maîtrise des coûts**

- Food magazine : Quelles sont les pistes d'innovation pour l'emballage en carton ?
- Directeur Général de CMCP : On tend vers une réduction du coût au sens large. Il s'agit donc de réduire le poids en utilisant les grammages les plus performants possibles tout en conservant les caractéristiques de l'emballage. Mais au-delà du coût du carton, c'est le coût global de l'emballage qui est intéressant.

Source : Food magazine du 15/03/2012.

Document 1.5 : **Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**

- Quelle est l'importance du recyclage dans votre production ?
- Directeur Général de CMCP : Environ 40% de notre consommation de papier est d'origine recyclée (...). la filière de recyclage s'organise petit à petit et s'industrialise. Cela fait partie aussi de la RSE car beaucoup d'emplois sont en jeu. Mais aujourd'hui on ne récupère pas assez. Notre objectif est d'amplifier le mouvement avec nos partenaires, pour créer des réseaux capables de recycler de plus en plus de matières. Ainsi, nous proposons à nos clients, via des sous traitants, de récupérer leurs déchets et de les ramener à notre papeterie, y compris au niveau des grandes surfaces. Nous avons également constitué le GIE(*) (Progrès Action Citoyenne) avec d'autres sociétés complémentaires : la SEVAM pour le verre, Aqua Flore pour les hydrocarbures et Replay Plast pour le plastique. Le principe est d'effectuer un tri sélectif au niveau des hôtels et des restaurants, puis de recycler les matières récupérées.

Source : Food magazine du 15/03/ 2012.

(*)GIE : Groupement d'intérêt économique.

Document 1.6: Investissement

CMCP a réalisé beaucoup d'investissements entre 2008 et 2010 dans le site de Casablanca en termes de modernisation, d'augmentation de capacités et d'infrastructure. Elle a ces dernières années, investi 5 MDH pour deux stations d'épuration d'eaux usées dans le site d'Agadir et celui de Kénitra.

Dans ce dernier, elle a également fait un investissement de 10 à 15 MDH pour la réduction de la consommation d'eau qui a diminué de 50%.

Source : Finance news hebdo du 14 /04/2011.

Travail à faire N°1 (/09.75pts)

N°	Questions	Barème
1	Préciser le métier de CMCP.	0.25
2	Dégager deux finalités économiques et deux finalités sociétales de CMCP ;	0.50
3	Relever des documents 1.2 et 1.6, deux facteurs clés de succès de CMCP ;	0.50
4	Déterminer pour CMCP , une opportunité et une menace.	01
5	Reproduire et compléter le tableau ci-après : Stratégies de CMCP | Justification | Objectifs | | |	03
6	a) Calculer, à partir des documents 1.2 et 1.3, le taux de variation du chiffre d'affaires 2011/2010 ; b) Lire le résultat obtenu ;	0.50 0.25
7	Relever et classer quatre indicateurs de croissance de CMCP.	01
8	a) Relever un mode de croissance adopté par CMCP ; justifier. b) En préciser la modalité.	0.50 0.25
9	**Synthèse** : CMCP occupe une position de leader. Rédiger une synthèse (dix lignes maximum) en traitant les points suivants : - Les facteurs explicatifs de cette position ; - Les actions à adopter pour maintenir cette position.	02

Dossier 2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : **Avis de recrutement**

Groupe CMCP cherche :
Agent Commercial (H/F) (Casablanca)

Poste

En qualité d'Agent Commercial de votre zone et sous la responsabilité du responsable commercial, vous avez pour principales missions de réaliser les objectifs de vente et d'acquérir de nouveaux clients.

Profil recherché

De formation initiale technique, commerciale ou marketing avec une solide expérience de 3 à 4 ans minimum d'expérience dans un poste similaire.
Vous aimez le challenge, vous êtes persuasif et avez le contact facile et le sens du conseil.
Vous maîtrisez les techniques de vente. Nous vous offrons l'opportunité de rejoindre une équipe dynamique aussi bien que des perspectives de développement intéressantes.
Ce poste requiert une grande mobilité, ambition et autonomie.

Type de contrat

CDI

Source : www.rekrute.com

Document 2 .2 : Personnel impliqué

Extrait d'une interview avec le DG de CMCP

- Qu'a changé l'acquisition de CMCP par International Paper pour le personnel ?
- DG de CMCP : International Paper (IP) a acquis CMCP à hauteur de 65% en 2005, puis en totalité en 2007. IP est un groupe qui dispose d'un certain nombre de modèles pour gérer son activité, basée sur des outils tels que l'informatique et qui sont alignées avec des principes et des valeurs qu'il a fallu implanter chez CMCP. Le déploiement de la vision, mission et valeurs d'IP, résumés dans notre « IP WAY » qui permet à nos ressources humaines de comprendre notre engagement pour l'excellence vis-à-vis des parties prenantes et l'importance de nos produits et services. Cela a permis aux collaborateurs de CMCP de s'inscrire dans un processus visant à faire participer chaque salarié, avec des objectifs individuels et des entretiens de suivi. Et puis nous avons une façon de travailler collective et non individuelle : les décisions sont plutôt collégiales, même si il peut y avoir une personne qui tranche lorsqu'il le faut.
- CMCP est la première entreprise de son secteur à obtenir le label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Comment cela se concrétise –t-il dans le quotidien de l'entreprise ?
- DG de CMCP : (…) En ce qui nous concerne, nous effectuons tous les deux ans un questionnaire non pas de satisfaction mais d'engagement, de motivation, auprès de nos salariés, afin de mesurer leur appréciation sur différentes questions et par la suite de nous améliorer. C'est un indicateur important pour nous.

Source : Food magazine du 15/03 /2012.

Document 2. 3 : Mobilité interne

Extrait d'une interview avec le DRH de CMCP

- Quelles sont les principales mesures d'accompagnement pour un individu dans sa mobilité ?
- Il est vrai que l'accompagnement est un élément clé du processus qui démarre de la première communication jusqu'à l'intégration. Il est décomposé en trois phases. La première étant la communication et les discussions entre le manager du poste actuel, le manager du poste futur s'il est différent, la personne concernée et un gestionnaire des ressources humaines.

Les discussions sont complémentaires et doivent aider à la compréhension des enjeux. La deuxième phase sera celle de la formalisation du transfert, y compris la redéfinition des conditions matérielles quand celles-ci nécessitent d'être revues et puis, en fonction des pratiques de chaque entreprise, faciliter le déménagement. Quant à la dernière phase, extrêmement importante, elle concerne l'intégration. Il s'agit de l'élaboration d'un plan d'intégration et son déploiement comme cela se fait pour une nouvelle recrue pour, d'une part, lui donner le temps de retrouver de nouveaux repères et d'autre part pour lui donner la possibilité de réussir dans la nouvelle mission.

Source : La vie éco du 14/ 03/ 2012.

N°	*Travail à faire N°2 (/09.75pts)*	*Barème*
1	Préciser, à partir du document 2.1, le moyen de recrutement utilisé par CMCP.	0.50
2	En déduire le mode recrutement choisi par CMCP.	0.50
3	Donner deux avantages et deux limites à ce mode de recrutement.	01
4	Relever et classer les éléments de profil recherché par CMCP en : Savoir, savoir -faire et savoir-être.	01.50
5	Relever dans le doc 2.2, une technique d'évaluation du personnel utilisée par CMCP.	0.50
6	Rappeler l'intérêt de l'évaluation pour les collaborateurs.	0.50
7	a) Identifier le style de commandement adopté par la direction de CMCP, justifier. b) Donner deux avantages et deux limites à ce style.	0.50 01
8	Indiquer à partir du document 2.2 que CMCP communique en interne.	0.50
9	Citer deux rôles sociaux de la communication interne.	0.50
10	Dire quelle serait la forme de rémunération la plus adaptée pour CMCP ; justifier.	0.75
11	Schématiser à partir du document 2.3, le processus d'accompagnement du salarié dans sa mobilité.	01
12	Montrer l'intérêt de la mobilité interne pour : - Le salarié ; - L'entreprise CMCP.	01

✳

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2012
عناصر الإجابة

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

3	المعامل	RR54	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة	
2	مدة الإنجاز	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		الشعب(ة) أو المسلك	

CORRIGE INDICATIF

CAS CMCP

Dossier 1 : Stratégie et croissance (/29.25 pts)

1) Le métier de CMCP : fabrication du carton et papier **(0 .75pt)**
2) Deux finalités économiques de CMCP : **(01.50 pt)**
   - Conserver sa place de leader ;
   - Maintenir sa croissance au même rythme que la croissance du marché ;

   Deux finalités sociétales :
   - Protection de l'environnement ;
   - Prévention de la corruption ;
   - Respect des droits de l'homme.
3) Les FCS de CMCP: **(01.50 pt)**
   - Diversité des produits ;
   - Coût bas (réalisation d'économie d'échelle) ;
   - La qualité des produits.
   - Infrastructure moderne.

4) Diagnostic externe : **(03 pts)**

Menace	Opportunité
Hausse des prix des matières premières	Relance de certains secteurs d'activités

5) **(09 pts)**

Stratégies de CMCP	Justification	Objectifs
Spécialisation : Domination par les coûts	Maîtrise des coûts	Améliorer sa compétitivité
Impartition : Groupement d'intérêt économique	Création de partenariat	Réaliser des synergies
Internationalisation : Exportation	Réalisation d'un C.A à l'export	Développer son marché

6) a. Taux de variation du chiffre d'affaires 2011/ 2010 : **(01.50 pt)**

$\frac{1.5 - 1.25}{1.25} \times 100 = 20\ \%$

b. Le CA de CMCP a augmenté de 20 % entre 2010 et 2011. **(0.75 pt)**

7) Les indicateurs de croissance de CMCP : **(03 pts)**

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Accroissement de 8% du CA entre 2009 et 2010 Accroissement de 20% du CA entre 2010 et 2011	Diversité des produits Label RSE Modernisation de l'infrastructure Qualité des produits

8)

a. Mode de croissance externe : **(01.50 pt)**

Justification : processus de développement par regroupement avec d'autres entreprises.

Mode de croissance interne :

Justification : processus de développement par création de capacités nouvelles de production.

N.B. Retenir un mode de croissance.

b. La modalité de croissance : **(0.75 pt)**

La modalité de la croissance interne : investissement

La modalité de la croissance externe : Groupement d'intérêt économique, partenariat.

9) S**ynthèse :** **(06pts)**

L'élève doit rédiger une synthèse argumentée sur les points suivants :

- Position de leader occupée par CMCP ;
- Facteurs explicatifs de cette position : qualité, bonne maîtrise des charges, productivité des collaborateurs ;
- Actions à adopter pour maintenir cette position : accroitre sa notoriété en participant dans des œuvres sociales, sportives et culturelles ; se différencier des concurrents par l'innovation de ses produits ; maintenir sa stratégie de domination par les coûts…

N.B : Accepter toute synthèse structurée et argumentée

Dossier 2 : Gestion des Ressources Humaines (/29.25pts)

1) Moyen de recrutement : offre d'annonce d'emploi ; e-recrutement. **(01.50 pt)**

2) Mode de recrutement adopté par CMCP : recrutement externe. **(01.50 pt)**

3) Deux avantages : **(03 pts)**
- Accès à des profils diversifiés ;
- Intégrer de nouvelles compétences ;
- Rajeunir la pyramide des âges des collaborateurs.

Deux limites :
- Coût élevé ;
- Risque d'échec d'intégration de la nouvelle recrue ;
- Lenteur du processus.

4) Caractéristiques du profil : **(04.50 pts)**

Eléments	Caractéristiques
Savoir	Formation initiale technique, commerciale ou marketing.
Savoir- faire	Expérience de trois à quatre ans ; Maîtrise des techniques de ventes.
Savoir- être	Sens de communication, prise de challenge.

5) Technique d'évaluation : Entretien d'appréciation. **(01.50 pt)**

6) L'évaluation représente pour les collaborateurs une opportunité de promotion, un moyen pour détecter leurs besoins en formation, un facteur de motivation. **(01.50 pt)**

7) a .Le style de commandement : participatif. **(01.50 pt)**
Justification : la prise de décision est partagée, collégiale.

b. Deux avantages du style de commandement participatif : **(03 pts)**
- Flexibilité ;
- Prise de décision rapide ;
- Responsabilisation des salariés ;
- Climat social favorable.

Deux limites du style de commandement participatif :
- Risque de créer des conflits ;
- Risque d'abus du pouvoir.

8) CMCP communique en interne ; car elle fait appel aux questionnaires pour mesurer le degré de motivation et d'engagement de son personnel. **(01.50 pt)**

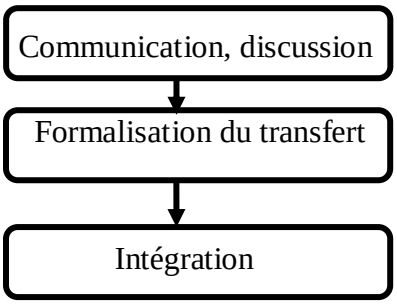
9) Deux rôles sociaux de la communication interne : **(01.50 pt)**

- Favoriser la motivation des collaborateurs ;
- Instaurer un climat social favorable ;
- Prévenir les conflits.

10) La forme de rémunération adaptée pour le cas de CMCP : individualisation des salaires, rémunération au mérite.

Justification : style de commandement participatif, reconnaissance du personnel……. **(02.25 pts)**

11) Schéma du processus d'accompagnement des salariés : **(03 pts)**



12) Intérêt de la mobilité interne : **(03 pts)**

- Pour le salarié : motivation, développement de carrière, opportunité de promotion, augmentation de sa rémunération et son statut social.
- Pour l'entreprise : pourvoir un poste vacant, limiter le risque d'échec d'intégration, diminution du coût de recrutement.

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2012
الموضوع

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	NS54	المعامل	3
الشعب(ة) أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		مدة الإنجاز	2

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.

✳

L'épreuve est composée de 5 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Nbre de points
• Page de garde ……	1	
• Présentation de la société ……	2	
• Dossier N° 1 : Stratégie et croissance		09
- Document 1.1……	2	
- Document 1.2……	2	
- Document 1.3……	2	
- Document 1.4……	3	
- Document 1.5……	3	
- Document 1.6……	3	
- **Travail à faire n°1**……	4	
• Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines (GRH)		10.50
- Document 2.1……	4	
- Document 2.2……	4	
- Document 2.3……	4	
- Document 2.4……	5	
- Document 2.5……	5	
- Document 2.6……	5	
- **Travail à faire n°2** ……	5	
• Présentation et soin ……		0.50
• Note totale		20 pts

✳

CAS ONDA

Présentation de l'entreprise

Raison sociale	: Office National des Aéroports **(ONDA)**
Siège social	: Aéroport Mohammed V, Nouaceur, casablanca
Capital social	: 1 416 661 816 (en 2010)
Effectifs	: 2 636 salariés
Nombre d'aéroports	: 25

Dossier 1 : Stratégie et croissance

Document 1.1 : Activités de l'ONDA

Les activités de l'ONDA consistent en deux types :

- Les activités aéronautiques représentant l'essentiel des recettes sous forme de redevances de diverses natures ayant comme sous-jacent commun le trafic aéroportuaire et de survol de manière extensive (passagers, avions…) ;
- Les activités extra-aéronautiques générant des recettes de nature concessionnelles.

Document 1.2 : L'ONDA présente à ses partenaires son plan stratégique 2011 -2016

Sous la présidence de M. le Ministre de l'Equipement et des Transports, l'Office National Des Aéroports a dévoilé sa nouvelle stratégie pour la période 2012-2016 s'appuyant sur cinq principaux axes :

L'axe Culture client vise à améliorer la satisfaction client sur tous les processus de l'ONDA et intégrer les partenaires dans une démarche fédératrice de qualité globale.

L'Axe Performance a pour objectif de passer d'une logique d'opérateur technique à une logique d'entreprise orientée performance.

L'Axe Croissance et Pérennité contribuera à consolider et à pérenniser le développement par la capacité à diversifier le portefeuille d'activités et assurer une gestion maîtrisée des risques.

L'Axe Partenaire du Développement National et Régional vise également à agir pour le développement économique de notre pays par un accompagnement ciblé des stratégies sectorielles nationales et de la politique de régionalisation.

L'Axe Sûreté et Sécurité permettra de consolider la conformité de l'ONDA aux impératifs de sûreté et sécurité dans un contexte de renforcement des exigences réglementaires internationales et nationales.

L'ONDA ambitionne également de s'ouvrir davantage à l'international en exportant son expertise et son savoir faire connus et reconnus. »

Document 1.3 : Environnement de l'ONDA

La nouvelle stratégie contribuera à conforter son positionnement d'excellence et à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. En définissant de nouvelles orientations, l'ONDA exprime une forte détermination à transformer significativement le mode de gestion de ses activités en le rendant plus flexible pour inscrire son nouveau plan stratégique dans l'évolution de l'environnement économique national et international. L'objectif est de faire face au développement du trafic aérien passagers et fret avec le boom touristique et économique et de répondre aux attentes des usagers de la navigation aérienne et des contraintes à la fois de rentabilité et de sécurité. Mais il s'agit également de positionner l'Office comme acteur incontournable du développement local et régional.

Document 1.4 : Campagne anti-tabac dans les aéroports du Royaume

L'Office National Des Aéroports lance une campagne anti-tabac, à partir du 28 septembre 2011, dans l'ensemble des aéroports du Royaume. Notre volonté à travers cette campagne est de nous inscrire pleinement dans les actions menées par les plus hautes instances du pays pour la lutte contre le tabagisme de manière générale et dans les lieux publics de manière particulière.
En tant qu'entreprise socialement responsable, l'ONDA s'engage pleinement dans ces efforts qui visent à réduire les effets néfastes du tabagisme qui représente un véritable fléau et un danger réel pour la santé publique.

Source des documents : **www.onda.ma**

Document 1.5: Développement de l'ONDA

L'ONDA a toujours inscrit sa démarche de développement principalement dans un processus de planification stratégique. Ce type de planification constitue un outil de management du développement qui permet, à partir de l'ambition stratégique de l'Entreprise, de planifier ses objectifs de croissance sur une durée pluriannuelle et de leur associer les ressources et les moyens nécessaires.
C'est ainsi que, pour la période récente de son histoire, l'ONDA a mis en œuvre dès 2004 des plans stratégiques dont les résultats se mesurent par la modernisation des infrastructures, le renforcement des équipements, les acquis intervenus dans le domaine de la sécurité de la navigation aérienne, et les gains obtenus en matière de grands chantiers d'infrastructures pour le pays.

Source : Communiqué de presse de l'ONDA

Document 1.6 : ONDA : chiffre d'affaires en hausse de 11.6% au 30 juin 2011.

Les indicateurs d'activité de l'Office National Des Aéroports affichent une progression à deux chiffres au 30 juin 2011. Son chiffre d'affaires s'est établi à 1.34 milliard de DH, en augmentation de 11.6% par rapport au premier semestre 2010, compte tenu de l'évolution du trafic passager qui s'élève 4.4% à fin août.
La valeur ajoutée de l'Office a atteint 1.11 milliard de DH, soit une hausse de 12%. Quant au résultat d'exploitation, il s'est apprécié de 14.3%, à 481.6 MDH.
Notons que le trafic international a augmenté de 6.5% à fin août par rapport à la même période en 2010, au moment où le trafic domestique a reculé de 9.4%.

Source : La Vie éco du 17-10-2011

Travail à faire N°1 (/09 pts)

N°	Questions	Barème
1	Identifier le métier de base de l'ONDA.	0.50
2	a) Elaborer le diagnostic externe de l'ONDA ; b) Rappeler l'intérêt du diagnostic externe.	01 0.25
3	a) Montrer à partir du doc 1.2, que l'ONDA opte pour les stratégies suivantes : - stratégie de différenciation ; - stratégie de diversification ; - stratégie d'internationalisation. b) Citer un avantage et une limite pour chaque stratégie	01.50 0.75
4	a) Relever une finalité économique et une finalité sociétale de l'ONDA ; b) Présenter l'impact de la réalisation de la finalité sociétale sur l'ONDA	0.50 0.50
5	a) Dégager du doc 1.6, trois indicateurs de croissance de l'ONDA ; b) Qualifier ces indicateurs.	0.75 0.25
6	a) Identifier le mode de croissance de l'ONDA ; b) Justifier votre réponse ; c) Citer un avantage et une limite de ce mode de croissance.	0.25 0.50 0.25
7	Rédiger, à partir des documents précédents, une note en dix lignes (maximum) en : - Interprétant les principaux résultats réalisés en 2011 par l'ONDA ; - Expliquant les facteurs à l'origine de ces résultats ; - Enumérant les perspectives de développement de l'ONDA.	02

Dossier 2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Approche managerielle

Dès son installation, Le DG avait adopté une approche managerielle participative qui s'appuie sur la compétence. Celle-ci se manifeste à travers la création de structures de réflexion et d'échange. Le DG avait mis en place notamment un comité des investissements, regroupant les cadres de la majorité des directions de l'Office pour évaluer la teneur et la faisabilité des projets retenus. Mieux encore, ce comité est compétent pour suivre l'état d'avancement et la situation technique et financière des projets engagés par l'Office.

Source : L'économiste du 16/09/2011

Document 2.2 : Politique de recrutement

Pour la première fois dans l'histoire de l'ONDA, 515 postes de responsabilité ont été ouverts aux candidatures internes de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'Office sur la base de critères clairement définis. Cette opération a enregistré un grand succès. En effet, 2 591 candidatures ont été recensées et 801 collaborateurs ont postulé.

Document 2.3 : Evaluation des compétences

La sélection des candidats s'est faite à travers des entretiens avec le responsable de l'entité concernée par le poste à pourvoir. Lors de cet entretien un questionnaire élaboré par la Direction du Capital Humain a été rempli par le responsable de l'entité, servant ainsi de base à l'évaluation de la candidature. Ce questionnaire reprenait les critères de sélection suivants : Les aptitudes professionnelles, les capacités managériales, les aptitudes personnelles. En plus de ces critères, qui étaient discutés lors des entretiens, La Direction Générale avait insisté sur 4 points particuliers qui devaient être remplis à savoir des critères de compétence, d'expérience, d'intégrité et de mérite.

Source : Extrait du rectificatif envoyé par la Direction Communication & Relations Extérieures à M. le Directeur de la Publication Actuel Maroc.

Document 2.4 : Politique de formation

Pour l'ONDA, la formation constitue la base de sa stratégie de développement qui intègre l'évolution accélérée du secteur de l'aviation civile. Cette stratégie, qui au départ a été axée sur la formation externe pour répondre aux besoins urgents, s'est orientée par la suite vers la capitalisation du savoir acquis par l'Académie Internationale Mohammed VI de l'Aviation Civile. Celle-ci offre une formation pluridisciplinaire de qualité bénéficiant du soutien des plus grands organismes internationaux.

Concernant la formation de base et en sus des formations classiques aux métiers d'électronicien et contrôleur de la navigation aérienne, l'ONDA a mis en place un cycle de formation d'ingénieurs de l'aviation civile, en vue de renforcer son potentiel d'encadrement dans les métiers techniques, requérant des compétences élevées. Actuellement, l'Académie est à sa quatrième promotion d'ingénieur aviation civile.

Document 2.5 : Système de rémunération

En dehors des deux primes annuelles (rendement et gratification), l'ONDA a mis en place en 2005. une nouvelle prime appelée prime de performance dont l'enveloppe dépend du résultat d'exploitation (2.25% du R.EX). L'objectif étant d'inciter et de sensibiliser le personnel à l'amélioration des résultats de l'entreprise et à la participation à son développement.

Document 2.6 : Départs volontaires

Opération de départ volontaire 2009-2010. Une enveloppe de 25 MDH a été consacrée à cette opération qui s'est achevée au 31/03/2010. 12 agents ont bénéficié de cette opération de départ volontaire et ont été indemnisés à hauteur de 12.54 MDH.

Source des trois derniers documents : www.cdvm.gov.ma

N°	Travail à faire N°2 (/10.50 pts)	Barème
1	a) Identifier le style de commandement prôné par le Directeur de l'ONDA ; b) Préciser les caractéristiques de ce style de commandement ; c) Rappeler l'impact de ce style sur les performances de l'ONDA.	0.50 01 0.50
2	a) Identifier le mode de recrutement évoqué dans le doc 2.2 ; justifier votre réponse. b) Citer deux avantages de ce mode de recrutement pour l'ONDA.	0.75 0.50
3	a) Relever dans le doc 2.3, le moyen d'évaluation des compétences utilisé par l'ONDA ; b) Indiquer l'utilité de ce moyen d'évaluation pour l'entreprise ; c) Préciser les critères de sélection du personnel chez l'ONDA.	0.25 0.75 01
4	A partir du document 2.4 : a) Identifier les modes de formation continue adoptés par l'ONDA, justifier votre réponse. b) Relever les actions de formation de l'ONDA ; c) Dégager deux objectifs de la formation réalisée par l'ONDA.	01 0.75 0.75
5	a) Nommer la nouvelle prime accordée aux salariés de l'ONDA ; b) Dégager du doc 2.5, l'objectif recherché à travers l'octroi de cette prime ; c) En déduire la forme de rémunération ; justifier votre réponse.	0.25 0.50 0.75
6	a) Expliquer : départ volontaire ; b) Indiquer les raisons du recours au départ volontaire.	0.50 0.75

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2012
عناصر الإجابة

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

3	المعامل	NR54	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة	
2	مدة الإنجاز	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		الشعب(ة) أو المسلك	

CAS ONDA

Corrigé indicatif

Dossier 1 : Stratégie et croissance (/27pts)

1. Le métier de base de l'ONDA : les activités d'aéronautique. **(01.50 pt)**

2. a) Le diagnostic externe : **(03 pts)**

Opportunités	Menaces
- Evolution de l'environnement économique national et international ; - Boom touristique et économique.	- Contraintes de sécurité ; - Nouvelles attentes des usagers.

b) L'intérêt du diagnostic stratégique : il permet à l'entreprise de s'informer sur les composantes de son environnement afin de déceler les opportunités à saisir et les contraintes à surmonter. Ceci lui permettant de prendre les meilleures décisions stratégiques**.** **(0.75pt)**

3. a) L'ONDA opte pour : **(04.50 pts)**

- Stratégie de différenciation : améliorer la satisfaction du client dans une démarche de qualité globale ;
- Stratégie de diversification : diversification du portefeuille d'activités ;
- Stratégie d'internationalisation : l'ONDA ambitionne de s'ouvrir davantage à l'international en exportant son expertise et son savoir-faire.

b) Avantage et limite : **(02.25 pts)**

Stratégie	Avantage	Limite
Différenciation	- Amélioration des services rendus ; - Satisfaction des besoins des clients.	- Augmentation des coûts ; - Nécessite des capacités d'innovation.
Diversification	- Conquête de nvx marchés ; - Eviter le risque de la vulnérabilité .	- Dispersion des moyens - Risque de non maîtrise des nouveaux métiers
Internationalisation	- Augmentation du C.A. - Rayonnement international.	- méconnaissance du marché étranger - augmentation du coût de conquête du marché international

4. a) Une finalité économique : **(01.50 pt)**
- Consolider et pérenniser le développement de l'ONDA ;
- Passer d'une logique d'opérateur technique à une logique d'entreprise orientée performance.

Une finalité sociétale : la lutte contre le tabagisme.

N.B. Accepter également : contribution au développement économique du pays.

b) La réalisation de la finalité sociétale permet : **(01.50 pt)**
- Améliorer l'image de marque ;
- Acquérir une image d'entreprise citoyenne ;

5. a) Indicateurs de croissance e l'ONDA : **(02.25 pts)**
- Augmentation de CA de 11.6% ;
- Progression de la VA de 12% ;
- Accroissement du résultat d'exploitation de 14.3%.

b) Ce sont des indicateurs quantitatifs. **(0.75 pt)**

6. a) C'est une croissance interne. **(0.75 pt)**

b) L'ONDA s'est développé par ses propres moyens en réalisant la modernisation des infrastructures et le renforcement des équipements. **(01.50 pt)**

c) un avantage : indépendance de gestion, structure modifiée en douceur…
une limite : processus lent, risque d'endettement…. **(0.75 pt)**

7. Synthèse : **(06 pts)**

L'élève doit traiter les points suivants :

a) Interprétation des principaux résultats de l'ONDA
- Augmentation de CA de 11,6% pour atteindre 1.34 milliard de DH;
- Progression de la VA de 12% pour s'établir à 1.11 milliard de DH ;
- Accroissement du résultat d'exploitation de 14,3% qui s'est évalué à 481,6 million de DH.

b) Facteurs à l'origine de ces résultats :
- Evolution de l'environnement national et international ;
- Boom touristique et économique ;
- Evolution du trafic passager ;
- Augmentation du trafic international de 6,5% ;

c) Perspectives de développement :
- Renforcer les investissements matériels et immatériels ;
- Mettre en place des actions visant la fidélisation des clients (compagnies aériennes) ;
- Améliorer et diversifier les services rendus.

N.B. Accepter toute synthèse structurée et argumentée.

Dossier 2 : Gestion des Ressources Humaines (/31.50pts)

1. a) Le style de commandement : style participatif **(01.50 pt)**

b) Caractéristiques de ce style : **(03 pts)**
- Participation des collaborateurs dans la prise de décision ;
- Responsabilisation et implication du personnel ;
- Bonne communication interne au sein de l'entreprise ;
- Décentralisation du pouvoir de décision.

c) Ce style de commandement permet à l'entreprise de : **(01.50 pt)**
- Motiver le personnel ;
- Accroitre la productivité des collaborateurs ;
- Augmenter la qualité ;
- Améliorer la performance économique de l'entreprise ;
- Instaurer un bon climat social ;
- Instaurer une stabilité des emplois.

2. a) Il s'agit d'un recrutement interne. **(02.25 pts)**
Justification : l'ONDA a eu recours à ses collaborateurs pour pourvoir les postes vacants.
b) Deux avantages : **(01.50 pt)**
* Coût moins élevé ; * Bénéficier de ses propres compétences ;
* Pas de risque d'échec d'intégration ; *Motivation du personnel ;

3. a) Le moyen d'évaluation des compétences est l'entretien. **(0.75 pt)**
b) L'utilité de ce moyen d'évaluation pour l'ONDA est : **(02.25 pts)**
- Apprécier les compétences des futurs collaborateurs ;
- Eviter l'arbitraire dans le choix des candidats ;
- Instaurer un bon climat social ;
- Préparer un plan de formation ;

c) Les critères de sélection des candidats sont : Aptitudes professionnelles, capacités managerielles, aptitudes personnelles, compétence, expérience, intégrité et mérite. **(03 pts)**

4. a) Les modes de formation adoptés par l'ONDA : **(03 pts)**
- Interne : formation dispensée par l'Académie de l'ONDA ;
- Externe : la stratégie était axée sur la formation externe.

b) Les actions de formation : **(02.25 pts)**
- Formations classiques aux métiers d'électroniciens et contrôleurs de navigation aérienne
- Formation d'ingénieurs de l'aviation civile.

c) Les objectifs de formation sont : **(02.25 pts)**
- Renforcer le potentiel d'encadrement ;
- S'adapter à l'évolution accélérée du secteur de l'aviation civile.

5. a) l'intéressement. **(0.75 pt)**
b) les objectifs de l'octroi de cette prime : **(01.50 pt)**
- Inciter et sensibiliser le personnel à l'amélioration des résultats de l'entreprise ;
- Participer à son développement.

c) Forme de rémunération : forme de rémunération au mérite (individualisée) car les primes sont liées aux performances des salariés. **(02.25 pts)**

6. a) Départ volontaire : le salarié quitte sa fonction avant l'âge légal de retraite. **(01.50 pt)**

b) les raisons du recours au départ volontaire : **(02.25 pts)**
- Faire face à un sureffectif ;
- Eviter le licenciement économique ;
- Rajeunir la pyramide des âges du personnel ;
- Minimiser les charges du personnel.

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات

الصفحة
1 / 6

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2011
الموضوع

3	المعامل	RS54	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
2	مدة الإنجاز	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		الشعب(ة) او المسلك

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et les graphiques.

✳

L'épreuve est composée de 6 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Nbre de points
• Page de garde ……	1	
• Présentation de la société …… ……	2	
• Dossier N° 1 : Stratégie et croissance		09.50
- Document 1.1..……	2	
- Document 1.2..……	2	
- Document 1.3..……	2	
- Document 1.4..……	3	
- Document 1.5..……	3	
- Document 1.6..……	3	
- Travail à faire n°1……	4	
• Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines		10
- Document 2.1……	5	
- Document 2.2……	5	
- Document 2.3……	5	
- Document 2.4..……	6	
- Travail à faire n°2 ……	6	
• Présentation et soin ……		0.50
• Note totale		20 pts

✳

CAS Médi Télécom (Méditel)

Créée en 1999, Méditel est une entreprise marocaine de référence et un acteur majeur du secteur des télécoms au Maroc.

Opérateur global multiservices, Méditel propose une offre complète comprenant la téléphonie mobile, le fixe, Internet, la 3G ainsi que des solutions spécifiques pour les entreprises.

DOSSIER N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Journée de la terre

Méditel célèbre la 40ème édition des journées de la Terre et lance une série d'initiatives (…)

- Sensibilisation des collaborateurs Méditel aux Eco gestes : réduction des impressions et du gaspillage d'énergie par des gestes simples.
- Plantation d'arbres par les écoliers à l'occasion de l'inauguration de la Méditel Ecole de Trabna en partenariat avec l'association El Jisr.
- Recyclage des papiers détruits. Les revenus seront versés à des associations partenaires écologiques

Source : www.meditel.com

Document 1.2 : perspectives de méditel

L'un des objectifs majeurs de Médi Télécom sera de développer son parc mobile, à travers notamment la mise sur le marché d'offres adaptées aux besoins de la clientèle et qui tiendront compte de la baisse des tarifs de terminaison. Tout autant, il s'agira de renforcer sa présence territoriale par l'ouverture de nouvelles agences commerciales et la multiplication des partenariats, tout en développant sa position sur le segment Entreprise.

L'internet n'est pas en reste, d'autant que Médi Télécom compte poursuivre le renforcement de son infrastructure 3G et développer l'offre à contenu, sans oublier la poursuite des investissements pour améliorer ses infrastructures.

Source : finances news hebdo 13/01/2011

Document 1.3 : Arguments solides

Le contexte actuel du secteur, soumis à une concurrence exacerbée, impose des investissements en infrastructures de qualité pour assurer un meilleur service à une clientèle qui devient de plus en plus exigeante face à la multiplicité des offres. (…). Méditel jouit du « statut d'opérateur multiservices disposant de 3 licences d'exploitation de réseau de télécommunication (GSM, 3G et fixe) et offrant à ses 10 millions de clients Mobile, des prestations variées de télécommunication (…) conformes aux standards technologiques les plus récents ».

Source : finances news hebdo 13/01/2011

Document 1.4 : Méditel lance la carte microsim

Méditel accompagne le lancement de nouveaux équipements, à l'instar de l'Ipad et Iphones 4, et offre à ses clients des cartes microsim adaptées. De dimension réduite, Le nouveau format pousse encore plus loin la miniaturisation des SIM en réduisant les dimensions à 1.5 cm x 1.2cm.

Offrant aux clients détenteurs des nouveaux terminaux, Apple en l'occurrence, un accès internet haut débit grâce à une connexion 3G, ces cartes microsim permettront d'exploiter toutes les applications offertes par ces nouveaux terminaux. Et ce sont aussi bien les clients postpayés que prépayés qui sont concernés par cette offre.

Méditel consolide, ainsi, son positionnement précurseur en termes d'innovation, de nouvelles technologies et de solutions.

Source : communiqué de presse de Méditel novembre 2010

Document 1.5 : Méditel dans le groupe Orange

Fipar-Holding (groupe CDG), FinanceCom et France Télécom ont signé ce jour un protocole d'accord visant l'acquisition par France Télécom de 40% du capital de Médi Télécom. Deuxième opérateur global de télécommunications au Maroc via l'exploitation de ses trois licences de téléphonie Fixe, Mobile et 3G, Médi Télécom est activement présent sur le secteur des télécoms depuis 1999. Médi Télécom a développé au fil des années une expertise et un savoir-faire reconnus à l'échelle internationale, capitalisant essentiellement sur la qualité de ses ressources humaines marocaines et la pertinence de sa stratégie de développement.

(…) A travers ce partenariat, France Télécom entend, grâce à son savoir-faire marketing, commercial et technique, contribuer au développement stratégique de Médi Télécom dans les segments sensibles à la valeur, notamment dans les activités mobile voix, mobile données, de contenus, et pour le marché Entreprises.

Source : communiqué de presse de Méditel novembre 2010

Document 1.6 : Progression du résultat net.

Les résultats du troisième trimestre 2010 inscrivent la trajectoire de Méditel dans une logique haussière. Les revenus nets ont, en effet, progressé à deux chiffres, soit 11% en s'établissant à 4,2 milliards DH. Ebitda (*) positive également avec 9% de progression, soit 1.618 milliards DH.

Ces résultats traduisent le dynamisme commercial de Méditel sur les 9 premiers mois de 2010. Le parc clients s'est établi à 10,674 millions de clients, soit 10% de progression.

Les segments stratégiques pour Méditel continuent à constituer le levier de croissance. Ainsi, si le segment Entreprise a progressé de 16%, celui de la 3G a connu une hausse de 77%. Le post payé, les téléboutiques et mêmes les activités liées au roaming ont connu une performance régulière et continue.

Côté profitabilité, le résultat net a progressé de 91%, soit 270 millions DH.

Source : communiqué de presse de Méditel novembre 2010

(*) Earnings **B**efore **I**nvest, **T**axes, **D**epreciation and **A**mortization
(Revenus avant intérêts, taxes et D.A.P.)

Travail à faire N°1 (/09.50pts)

N°	Questions	Barème
1	a- Identifier le métier de méditel ; b- Dégager sa mission.	**0.25 pt** **0.25 pt**
2	a- Préciser la nature de la finalité visée par les initiatives de méditel ; b- Montrer les retombées de ces initiatives sur méditel.	**0.25 pt** **01 pt**
3	Etablir le diagnostic externe pour méditel.	**01 pt**
4	a- Nommer la stratégie poursuivie par méditel ; b- Relever les actions mises en œuvre par Méditel pour réaliser de cette stratégie.	**0.50 pt** **0.75 pt**
5	Reproduire et compléter le tableau suivant :	**01.50 pt**
6	Dégager du document 1.5, les synergies résultant du partenariat méditel/France télécom.	**0.50 pt**
7	a- Citer trois indicateurs de croissance de méditel ; b- Repérer les facteurs explicatifs de cette croissance.	**0.75 pt** **0.75 pt**
8	Analyser en 8 lignes, la situation de méditel en vous basant sur les points suivants : • La situation du marché des télécommunications ; • La stratégie poursuivie ; • L'évolution des indicateurs de croissance de méditel.	**02 pts**

éléments	Mode de croissance	justification
Méditel		
France télécom		

DOSSIER N°2 : GRH

Amine Bennis, Manager Recrutement & Intégration, Naoual Barradi, Manager Développement Professionnel au sein de l'équipe Recrutement Meditel s'engagent à répondre à quelques questions permettant de découvrir les débouchés offerts à Méditel.

Document 2.1 : Etapes du recrutement

- Quelle est la politique RH (en matière de recrutement) vis-à-vis des jeunes diplômés qui souhaitent intégrer le 2ème opérateur des télécommunications au Maroc ?

Amine Bennis : (…) Le processus de recrutement repose sur deux fondamentaux majeurs : l'équité et la transparence en l'occurrence. Il se déclenche dès l'expression du besoin de pourvoir un poste vacant ou en création par l'une de nos différentes Directions. A partir de là, la DRH de Méditel entame sa recherche de candidats en favorisant la prospection en interne. Si celle-ci n'aboutit pas, la prospection est alors faite en externe. L'entité Recrutement & Intégration procède ainsi à une sélection de CV pour soumettre les plus pertinents à la Direction demanderesse. Une deuxième sélection parmi les CV communiqués est opérée par la Direction concernée et les candidats retenus par celle-ci sont ensuite conviés à passer un premier entretien RH. A l'issue des entretiens passés avec les candidats, un feedback est communiqué à la Direction demanderesse qui les rencontre à son tour. Ensuite, un échange d'appréciations tient lieu pour statuer sur le candidat à retenir. Le service recrutement & Intégration invite ensuite le candidat retenu à écouter l'offre salariale puis veille à la signature de son contrat pour ensuite l'accueillir lors d'une séance d'intégration le jour de son commencement.

Source : www.Rekrute.com

Document 2.2 : Formation

La question porte sur la formation et l'ingénierie de formation comme métier de ressources humaines. Quelle est donc son importance et comment pratiquer ce métier ?

Naoual Barradi : Nous avons une démarche par compétences, qui nous permet d'abord d'identifier les besoins en formation métiers, nous accompagnons également le déploiement des différents projets par la formation, et nous recensons les compétences à développer chez les collaborateurs suite à leurs évaluations afin d'accompagner leur développement. Nous avons également des plans de développement professionnels qui sont plus des programmes de longue durée (7 à 8 mois), qui ont plus un focus « développement des compétences comportementales et managériales » et qui sont sous formes de formation puis d'accompagnement sur le lieu de travail.

Source : www.Rekrute.com

Document 2.3 : Rémunération

En termes de rémunération que propose Méditel pour un profil bac + 4 en Management d'entreprise ?

Naoual Barradi : Pour ce qui est de la politique de rémunération chez Méditel, nous rémunérons le poste, et la performance. Nous ne pouvons pas nous prononcer sur une rémunération que sur le seul critère d'un profil Bac+4 en Management des entreprises, mais cela dépend du poste à pourvoir et ses caractéristiques, ce qui permet de situer le poste dans une bande salariale. L'évolution du salaire dépend ensuite de la performance du collaborateur.

Source : www.Rekrute.com

Document 2.4 : Extrait d'un entretien avec Zakia HAJJAJI DRH de Méditel

- l'économiste : Quels sont les leviers de fidélisation et de motivation sur lesquels vous agissez ?

- **Z. HAJJAJI** : Méditel dispose de plusieurs leviers de fidélisation et de motivation reposant sur: la reconnaissance du mérite qui constitue le socle de notre stratégie de gestion du capital humain. Ils reposent également sur la valorisation de la performance, à travers la considération de nos collaborateurs, leur responsabilisation et surtout leur récompense. Une politique de talent management nous permet de gérer la carrière de nos collaborateurs. Cette politique favorise la performance globale de l'entreprise, et garantit une équité interne tout en répondant aux besoins de développement de chaque collaborateur. Enfin, un éventail d'avantages sociaux (conventions, partenariats, protection sociale…) contribue à l'épanouissement professionnel et extra-professionnel de tous nos collaborateurs.

Source : www.leconomiste.com

Travail à faire N°2 (/10 pts)

<table>
<tr><th>N°</th><th>Questions</th><th>Barème</th></tr>
<tr><td>1</td><td>a- Schématiser le processus de recrutement de Méditel ;
b- Rappeler l'objectif de ce processus de recrutement.</td><td>01 pt

0.50 pt</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Méditel favorise la prospection interne, montrer l'intérêt de ce moyen de recrutement :
• pour méditel
• pour le personnel.</td><td>01 pt</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Préciser les moyens de sélection des candidats chez Méditel, en remplissant le tableau suivant.
<table><tr><th>Moyens de sélection</th><th>utilité</th></tr><tr><td></td><td></td></tr></table></td><td>01 pt</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Citer deux actions que peut utiliser Méditel pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues.</td><td>0.50 pt</td></tr>
<tr><td>5</td><td>a- Dégager les éléments du plan de formation de Méditel ;
b- Montrer l'utilité de la formation pour méditel.</td><td>0.75 pt
01 pt</td></tr>
<tr><td>6</td><td>Préciser l'intérêt de la gestion de carrière,
• Pour Méditel ;
• Pour les collaborateurs.</td><td>01 pt</td></tr>
<tr><td>7</td><td>a- Relever les éléments sur lesquels se base la politique de rémunération de Méditel.
b- En déduire la forme de rémunération adoptée.
c- Apprécier cette forme de rémunération pour Méditel.</td><td>0.50 pt

0.25 pt
01 pt</td></tr>
<tr><td>8</td><td>a- Relever deux leviers de fidélisation et de motivation du personnel de méditel ;
b- Indiquer les attentes de Méditel à travers la mise en place de ces leviers.</td><td>0.50 pt

01 pt</td></tr>
</table>

المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2011
عناصر الإجابة

3	المعامل	RR54	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
2	مدة الإنجاز	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		الشعب(ة) او المسلك

Corrigé indicatif

Cas : Méditel

Dossier 1 : stratégie et croissance/28.50pts

1-

a- Le métier de méditel : opérateur global de télécommunication (téléphonie fixe, internet, 3G) ; **(0.75 pt)**

b- La mission de méditel : mise sur le marché d'offres adaptées aux besoins de la clientèle. **(0.75 pt)**

2-

a- C'est une finalité sociétale. **(0.75 pt)**

b- **(03 pts)**

- Améliorer l'image de marque de méditel ;
- Renforcer la notoriété de méditel ;
- Label d'entreprise citoyenne ;
- Attractivité de la marque et donc amélioration de la compétitivité.

3- Diagnostic externe **(03 pts)**

- Opportunités : 3 licences (libéralisation du secteur de télécommunication), marché en expansion, large clientèle; baisse des ntarifs des terminaisons.
- Menaces : Concurrence exacerbée, clientèle de plus en plus exigeante, multiplicité d'offres. (Retenir au moins deux opportunités et deux menaces)

4-

a- Stratégie de différenciation (spécialisation) ; **(01.50 pt)**

b- Lancement des cartes microsim, innovation, de nouvelles technologies et de solutions. **(02.25 pts)**

5- **(04.50pts)**

Eléments	Mode de croissance	Justification
Méditel	Croissance interne	Investissement Cartes microsim
France télécom	Croissance externe	Prise de participation dans le capital de méditel

6- Les synergies sont : **(01.50pt)**

- Savoir faire marketing, commercial, technique ;
- Développement stratégique de méditel dans les activités mobile voix, mobile données, marché entreprises ;
- Echange de savoir faire en matière de gestion (surtout GRH).

7-

a- Les indicateurs de croissance sont : **(02.25 pts)**

- Augmentation des revenus nets de 11% ;
- Progression de l'Ebitda de 9% ;
- Augmentation du résultat net de 91% ;
- Progression du parc clients de 10%.

b- **(02.25 pts)**

- Dynamisme commercial ;
- Expertise et savoir faire capitalisé ;
- Qualité des ressources humaines marocaines de méditel ;
- Pertinence de sa stratégie de développement ;
- Marché en expansion.

8- L'élève doit traiter les points suivants : **(06 pts)**

- La situation du marché des télécommunications ;
  - Concurrence de plus en plus acharnée ;
  - Multiplicité des offres ;
  - Marché en pleine expansion ;
  - Libéralisation du marché ;
  - Trois opérateurs ;
  - …
- La stratégie poursuivie
  - Différenciation de l'offre et des services ;
  - Innovation ;
  - Engagement sociétal ;
  - …
- L'évolution des indicateurs de méditel :
  - Progression des performances économiques et financières ;
  - Conquête de nouveaux marchés ;

✳

Dossier 2: GRH/30 pts

1-

a- Schéma du processus de recrutement : **(03 pts)**

Expression du besoin → recherche (prospection interne et externe) → sélection des CV → entretien → signature du contrat → intégration.

b- Assurer l'adéquation entre le poste et le profil (choisir le meilleur candidat pour occuper le poste à pourvoir). **(01.50 pt)**

2- L'intérêt de la prospection interne : **(03 pts)**

- Pour méditel :
  - Minimiser le coût du recrutement ;
  - Faciliter l'intégration ;
  - Bénéficier de l'expérience de ses salariés.

- Pour le personnel :
  - Motiver le personnel ;
  - Bénéficier d'une promotion.

3- Moyens de sélection **(03 pts)**

Moyens de sélection	**utilité**
Examen du CV	Donner des informations diversifiées et complètes sur le candidat
Entretien	Connaître et évaluer le comportement et la personnalité du candidat

4- Deux actions : Tutorat, séminaires d'intégration, accueil… **(01.50 pt)**

5-

a- Programmes de formation, modalités, durée… **(02.25 pts)**

b- L'utilité de la formation pour méditel : **(03 pts)**

- Adapter le personnel aux nouvelles exigences du métier ;
- Motiver le personnel ;
- Améliorer les compétences du personnel et par conséquent mieux satisfaire la clientèle ;
- Maintenir et améliorer sa compétitivité.

6- L'intérêt de la gestion de carrière : **(03 pts)**

- Pour méditel :
  - Rationaliser la gestion de ses RH ;
  - Réduction des coûts de la recherche des candidats aux postes à pourvoir ;
  - Evaluer les compétences professionnelles et personnelles de son personnel ;

- Pour le personnel :
  - Connaître ses compétences et se situer par rapport à son poste et ses collègues ;
  - Bénéficier d'une promotion et éventuellement une augmentation de sa rémunération.

7-

a- Les éléments sont : le poste, la performance **(01.50 pt)**

b- Rémunération au mérite (individualisation des rémunérations, salaire à prime) **(0.75 pt)**

c- **(03 pts)**

- Avantages de la rémunération au mérite :
  - Maîtrise des coûts ;
  - S'assurer de la réalisation des performances ;
  - Rémunération motivante ;
- Limites de la rémunération au mérite :
  - Risque de jalousie ;
  - Risque de conflits sociaux ;
  - Perturbation du climat social.

8-

a- Les leviers de fidélisation et de motivation sont : **(01.50 pt)**

- La reconnaissance du mérite ;
- La valorisation de la performance ;
- La gestion de carrière ;
- Les avantages sociaux ;

b- Les objectifs recherchés sont : **(03 pts)**

- Favoriser la performance globale
- Garantir une équité interne et par conséquent améliorer le climat social ;
- Epanouissement professionnel et extra professionnel des collaborateurs et donc l'implication du personnel et l'augmentation de la productivité.

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2011
الموضوع

3	المعامل	NS54	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
2	مدة الإنجاز	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		الشعب(ة) او المسلك

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et les graphiques.

✳

L'épreuve est composée de 6 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers , documents et travail à faire	Page N°	Nbre de points
• Page de garde …… • Présentation de la société ……. …….	1 2	
• Dossier N° 1 : Stratégie et Croissance - Document 1.1…… - Document 1.2…… - Document 1.3…… - Document 1.4…… - Document 1.5…… - **Travail à faire N° 1** ……	 3 3 3 3 4 4	08.50
• Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines - Document 2.1…… - Document 2.2…… - **Travail à faire N° 2**……	 5 5 6	11
• Présentation et soin ……		0.50
• Note totale		20 pts

☼

CAS HPS

Dénomination	: Hightech payment systems (HPS)
Dates clés :	- 1995 : Création - 2006 : Introduction en bourse
Forme juridique	Société anonyme
Slogan(s)	« Cartes Sans Frontières »
Siège social	Casablanca (Maroc)
Direction	Mohamed Horani (PDG)
Activité(s)	Monétique Fournisseur de solutions de paiement électronique multi-canal
Produit(s)	PowerCard
Filiale(s)	HPS Europe HPS Dubai
Effectif	200 (2008)
Site Web	www.hps.ma
Fonds propres	▶ 65 millions de MAD* (2008)
Chiffre d'affaires	▲ 156 millions de MAD (2008)

* MAROC Dirham

Dossier N°1 : Stratégie et Croissance

Document 1.1 : Mission de HPS

Fondée en 1995 par un groupe de consultants et d'experts, HPS compte aujourd'hui plus de deux cents collaborateurs dont l'objectif est de concevoir et fournir des solutions complètes, modulaires et intégrées dans le domaine du paiement électronique. Utilisé par plus de 80 institutions à travers une trentaine de pays dans le monde, PowerCard est le fruit d'une centaine d'années cumulées d'expérience. Il fournit des avantages réels, permettant aux clients de HPS de réduire les coûts des transactions, d'éliminer la fraude et de maîtriser les risques d'exploitation, maximisant ainsi leur rentabilité et leur efficacité.

Source : Aujourd'hui le Maroc du 08-06-2010

Document 1.2 : Dimension internationale de HPS

Première dans son secteur sur le continent africain, la société est aussi très présente dans les pays du Golfe (elle a créé une filiale à Dubaï en 2005), mais également en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Elle est aujourd'hui considérée comme l'un des leaders mondiaux des systèmes électroniques de paiement multi-canal.

"Notre point fort c'est la recherche et le développement. L'année dernière, nous avons consacré 12 % de notre chiffre d'affaires à la recherche, rien qu'en salaires. Et aujourd'hui, si nous sommes parmi les premiers, c'est grâce à cela", souligne M. Horani .

Source : entreprendre.ma (15 Juin 2010)

Document 1.3 : Orientations stratégiques de HPS

HPS ambitionne d'être le partenaire de référence de ses clients, reconnu mondialement pour son expertise dans le domaine des transactions électroniques et sa forte valeur ajoutée aux business de ses clients à travers :

- un positionnement dans tous les domaines ayant un lien direct ou indirect avec le métier des paiements électroniques et ce, en continuant à développer l'expertise par la création d'alliances, de partenariats et de joint-ventures ;
- une commercialisation des solutions de HPS dans toutes les régions du monde, directement ou à travers un réseau de partenaires-distributeurs de premier plan ;
- une satisfaction des attentes des institutions de toute taille et dans tous les secteurs de l'économie avec l'approche et les services appropriés.

Source : www.cdvm.gov.ma

Document 1.4 : HPS et la crise internationale

En dépit d'un environnement économique toujours affecté par la crise internationale, HPS a montré sa capacité de résistance et affiche un niveau d'activité en progression. Le chiffre d'affaires du spécialiste des solutions monétiques a en effet évolué de 2.6% par rapport à 2008.(…). Cette bonne tenue de l'activité a permis au résultat d'exploitation de croître de 16.3% à 38.6 MDH et ce, malgré l'important effort d'investissement de la société, notamment en recherche et développement (18 MDH) et en capital humain (+ 32%, soit 210 collaborateurs à fin 2009). Cependant, le résultat net de HPS marque une baisse de 31.5% en 2009 et ressort à 21.5 MDH. En réalité, ce bénéfice a été impacté par le montant versé par la société à l'Administration des Impôts suite à un contrôle fiscal initié en 2006, et qui s'élève à 8 MDH (…) et en raison de la montée des charges financières (change et intérêts).

Source : Supplément à la Vie Eco du 30 avril 2010

Document 1.5 : Les partenaires de HPS

En reprenant la société française ACPQualife, basée à Aix en Provence, HPS "signe sa première opération de croissance externe" avec pour objectif "de conforter ses parts de marché en Europe", écrit le portail économique français spécialisé +econostrum.info+. (…), à l'issue de laquelle HPS détiendra 100 % du capital d'ACPQualife, (…) ACPQualife est spécialisée dans la monétique et l'édition de logiciels.

La multinationale marocaine HPS, vient d'élargir la liste de ses pays partenaires. Après le Japon, le Canada, l'Allemagne, la Malaisie, la Suisse, ainsi que d'autres pays non moins importants, HPS vient de signer un contrat avec Empresa Brasileira de Tecnologia (Embratec). Cette dernière est l'une des firmes leader dans la fourniture des services autour des cartes de paiement. Ce contrat permettra, ainsi, à HPS l'ouverture sur de nouvelles opportunités en particulier sur le marché brésilien ainsi qu'au niveau régional dans le continent sud-américain.

Source : entreprendre.ma (15 Juin 2010)

Travail à faire N°1 (/08.50pts)

N°	Questions	Barème
1	a - Indiquer le métier de HPS ; b - Préciser la mission de HPS.	0.50 pt
2	Dégager, à partir des documents 1.1 et 1.2, deux facteurs clés de succès de HPS.	0.50 pt
3	Justifier que HPS adopte les orientations stratégiques suivantes : - Stratégie d'impartition ; - Stratégie de différenciation ; - Stratégie d'internationalisation.	02.25 pts
4	A partir des documents et de vos connaissances personnelles, présenter les objectifs de la stratégie d'internationalisation adoptée par HPS.	01 pt
5	a - Dégager deux indicateurs de croissance de HPS ; b- Identifier la modalité de croissance de HPS ; c - Rappeler deux avantages et deux limites de ce mode de croissance.	02.25 pts
6	Présenter les causes de la baisse du résultat net réalisé par HPS entre 2008 et 2009.	0.50 pt
7	Identifier la forme de concentration résultant : a - de la relation entre HPS et ACPQualife ; justifier ; b - de la relation entre HPS et Embratec ; Justifier.	01.50 pt

DOSSIER N°2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Politique de recrutement et de communication

Les cadres de HPS sont principalement des ingénieurs, essentiellement lauréats des grandes écoles nationales et étrangères. Le reste des recrutements concerne des profils bien ciblés notamment des commerciaux, des chefs de projet ou des directeurs de projet. Il est à noter que HPS favorise la promotion interne pour les postes clés.
Au fil du temps, HPS a développé une procédure de recrutement qui répond pleinement à ses besoins en ressources humaines. En effet, en début d'année, toutes les directions définissent leurs besoins en ressources humaines. Ces besoins sont ensuite communiqués au Pôle Finances et Ressources qui procède, tout au long de l'année, à la sélection et au recrutement des profils demandés.

(…) En effet, la société a mis en place un système de parrainage afin de faciliter l'intégration de toutes les nouvelles recrues. Ces dernières sont ainsi affectées à des parrains pour une période de 6 mois, afin qu'elles soient assistées et imprégnées de la culture de la société. A l'issue de cette phase de parrainage, une réception est organisée à l'intention des nouvelles recrues, symbolisant leur appartenance à la société.
HPS organise régulièrement des activités fédératrices. Ainsi, une fois par an, des séminaires et Team Building (*) sont organisés autour de thèmes stratégiques ou d'actualité de l'entreprise afin d'informer et d'impliquer l'ensemble des collaborateurs. Par ailleurs, la société a mis en place depuis 2006 des comités d'entreprise en charge des différents volets sociaux prioritaires pour ses collaborateurs. Enfin, la société a mis en place en 2003 un intranet et en 2006 une newsletter interne pour servir d'espace d'échange entre le personnel de la société.

Source : www.cdvm.gov.ma

(*) Développement de l'esprit d'équipe

Document 2.2 : Politique de formation et de rémunération

En fonction des besoins déterminés dans le cadre du processus d'évaluation du personnel, HPS élabore un plan de formation annuel.
Chaque nouvelle recrue participe à une période de formation lui permettant de maîtriser les outils de travail et les produits de la société et de s'approprier les règles de travail en vigueur.
Les formations concernant la monétique ou le logiciel PowerCard sont assurées par les équipes internes de la société. Les formations relatives aux outils de développement (Oracle, gestion de projet, etc.) sont dispensées en externe auprès d'établissements de formation privés au Maroc ou à l'étranger. (…)

Sur la base d'un guide d'évaluation préétabli, chaque direction procède annuellement à l'évaluation de ses collaborateurs. Ce guide couvre trois axes principaux : les objectifs, les responsabilités et les compétences. Sur la base des résultats de l'évaluation, un plan de carrière et de formation est établi pour chaque collaborateur.
(…) La politique de rémunération de HPS se base sur les standards internationaux en vigueur. La grille de rémunération garantit une équité interne et externe.
Les salariés de HPS sont rémunérés sur 12 mois. Par ailleurs, et afin de motiver ses équipes, la société a mis en place une politique de rémunération variable, basée sur le système d'évaluation. Les primes accordées sont indexées sur ces évaluations et sur la performance globale de l'entreprise.
(…).Par ailleurs, HPS a instauré depuis 2005 un système de commission pour les commerciaux. Ce système prévoit une rémunération complémentaire indexée sur les ventes réalisées, et ce en cas d'atteinte des objectifs.

Source : www.cdvm.gov.ma

Travail à faire N°2 (/11pts)

N°	Questions	Barème
1	Expliquer les expressions et termes soulignés ;	0.50 pt
2	a -Schématiser les principales étapes de recrutement chez HPS ; b- Préciser les types de recrutement adoptés par HPS. Justifier. c- Citer un avantage et une limite de chaque type de recrutement.	03 pts
3	Dégager les mesures prises par HPS vis-à-vis des nouvelles recrues pour faciliter leur intégration.	01 pt
4	Indiquer les moyens de communication utilisés par HPS.	01 pt
5	Rappeler les rôles que peut jouer la formation continue - Pour l'entreprise ; - Pour le collaborateur.	01 pt
6	Identifier les principaux éléments du plan de formation de HPS ;	01 pt
7	a - Dégager les critères de rémunération chez HPS ; b - En déduire le type de rémunération accordé par HPS à son personnel.	01 pt
8	Présenter les objectifs de la politique de rémunération chez HPS.	01 pt
9	Evaluer la politique de GRH menée par HPS, par rapport aux exigences du marché de la monétique en se basant sur les points suivants : - Les particularités du marché de la monétique ; - les exigences en matière de Ressources Humaines.	01.50 pt

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2011
عناصر الإجابة

المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	NR54	المعامل	3
الشعب(ة) او المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		مدة الإنجاز	2

Cas HPS

Corrigé indicatif

DOSSIER N° 1 : Stratégie et Croissance (/25.50 pts)

1) a) Le métier : La monétique. **(0.75 pt)**
b) La mission : conception et fourniture de solutions complètes, modulaires et intégrées dans le domaine du paiement électronique. **(0.75 pt)**

2) Les facteurs clés de succès de HPS : **(01.50 pt)**
- Recherche et développement ;
- Les avantages que présente PowerCard ;
- Bon positionnement dans le secteur.

3) - Stratégie d'impartition : HPS vise le développement de son activité par la création d'alliances, de partenariats et de joint-ventures. **(02.25 pts)**

- Stratégie de différenciation : HPS vise la satisfaction de ses clients par la création d'un produit à très forte valeur ajoutée ; investit également en recherche et développement. **(02.25 pts)**
- Stratégie d'internationalisation : HPS vise la commercialisation de ses produits dans toutes les régions du monde. **(02.25 pts)**

4) Les objectifs de la stratégie d'internationalisation poursuivie par HPS : **(03 pts)**
- Confortation de ses parts sur le marché européen ;
- L'ouverture sur de nouvelles opportunités sur le continent Sud-Américain ;
- La réalisation des économies d'échelle ;
- L'amélioration de la notoriété de l'entreprise.

5) a- Indicateurs de croissance réalisée par HPS : - Evolution du C.A de 2.6% ; **(02.25 pts)**
- Aug° du résul. d'exp de 16.3%

b- Modalité de la croissance externe : **(02.25 pts)**
Absorption d'ACP Qualife ;

c- Avantages de la croissance externe : - Rythme de croissance rapide ; **(02.25 pts)**
- Taux de croissance élevé.
- Synergie.

Limites : - Risque de conflits entre les responsables des entreprises ;
- Répartition des bénéfices sur un nombre élevé d'actionnaires (cas de fusion) ;
- Réorganisation difficile.

6) Les causes de la baisse du résultat net de HPS : **(01.50 pt)**
- le montant de l'impôt versé au Trésor suite à un contrôle fiscal ;
- Augmentation des charges financières : change et intérêts.

7) HPS-ACPQualife : concentration horizontale (mêmes activités) ; **(02.25 pts)**
HPS-Embratec : concentration verticale (activités complémentaires). **(02.25 pts)**

DOSSIER N° 2 Gestion des Ressources Humaines (/33 pts)

1) Explication des termes soulignés : **(01.50 pt)**
- Promotion interne : Moyen de mobilité et d'évolution dans l'entreprise ;
- Comité d'entreprise : Instance d'information et de concertation sur les problèmes économiques et sociaux de l'entreprise.

2) a) Principales étapes de recrutement chez HPS : **(03 pts)**



b) Recrutement externe : lauréats des grandes écoles ; **(03 pts)**
Recrutement interne : promotion interne pour les postes clés.

c) Avantages et limites : **(03 pts)**

	Recrutement interne	Recrutement externe
Avantages	- Moins couteux ; - Intégration facile ; - ……	- Sang neuf ; - Ouverture sur d'autres compétences ; - …..
Limites	- Nécessite un plan d'évaluation. - ……	- Coûteux ; - Problèmes d'intégration ; - ……

3) Les mesures sont : - Parrainage ; **(03 pts)**
- Réception organisée à l'intention des nouvelles recrues.

4) Moyens de communication utilisés par HPS **(03 pts)**
- Team building ;
- Séminaire ;
- Intranet ;
- Newsletters.

5) Rôles de la formation continue :
Pour l'entreprise : - Permet l'adaptation aux changements technologiques ; **(01.50 pt)**
- Permet l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Pour le collaborateur : - Permet le développement de carrière du salarié ; **(01.50 pt)**
- Augmente le savoir-faire du salarié ;
- Facilite l'intégration sociale du salarié.

6) Les principaux éléments du plan de formation de HPS : **(03 pts)**
- Personnes ciblées ;
- Modules de formation ;
- Durée de formation ;
- Lieu de formation ;
- Formateurs .

7) a - Les critères de rémunération chez HPS : **(01.50 pt)**
- Les objectifs réalisés ;
- Les responsabilités ;
- La compétence.

b - Rémunération individualisée : salaires indexés sur les résultats réalisés par l'entreprise pour le salarié. **(01.50 pt)**

8) Objectifs de la rémunération chez HPS : - Equité interne et externe (Equilibre social) ; **(03 pts)**
- Motivation.

9) Particularités du marché de la monétique : **(04.50 pts)**
- Clients exigeants : Répondre aux besoins de sécurité, d'efficacité et de rapidité ;
- Développement technologique rapide ;
- Nécessité d'un produit à très grande valeur ajoutée : Innovation, recherche.

Exigences en matière de R.H : Main d'œuvre qualifiée : compétente et motivée.

Evaluation : L'élève doit indiquer les actions de GRH adéquates (Recrutement, formation gestion de carrière, rémunération…)

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات

الصفحة
1 / 6

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة الإستدراكية **2010**

الموضوع

المـــــــادة:	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	**RS54**	**المعامل:** 3
الشعـــب(ة) أو المسلك :	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		**مدة الإنجاز:** 2

- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer et numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.

L'épreuve est composée de 6 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Nbre de points
• Page de garde ……	1	
• Dossier N° 1 : Stratégies et croissance - Document 1.1…… - Document 1.2……	 2 3	09.25
• Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines - Document 2.1…… - Document 2.2…… - Document 2.3……	 4 5 5	10.25
• Présentation et soin ……		0.50
• Note totale		20 pts

Dossier N° 1 : Stratégies et Croissance

Présentation de l'entreprise : Cas Afriquia Gaz

Raison sociale	Afriquia Gaz
Téléphone	(212) 0522 35 21 44 0522 35 21 44
Fax	(212) 0522 35 22 39 0522 35 22 39
Siège social	Rue Ibnou El Ouennane. Aïn Sebaâ - Casablanca
Secteur d'activité	Pétrole et Gaz
Date de constitution	01/01/1992
Activités	Le commerce et l'industrie, sous toutes ses formes, y compris l'importation, l'exportation, l'emplissage, le transport et la distribution des gaz de pétrole liquéfiés(GPL).
Capital actuel	343 750 000. 00 DH

Document 1.1 : Afriquia GAZ poursuit son développement

Afriquia Gaz a maintenu son leadership sur le marché d'emplissage et de distribution de GPL (*) en réalisant de bonnes performances opérationnelles impulsées notamment par la poursuite de sa stratégie axée sur la croissance et sur l'optimisation continue de la supply chain (*). « Nous offrons des solutions performantes en énergie qui couvrent aussi bien les besoins domestiques que professionnels. Ce qui explique notre part de marché qui s'est stabilisée en 2009 à 42%, explique le top de management de la société. »

(…)

Dans le cadre de son développement stratégique axé notamment sur l'élargissement de son maillage territorial, Afriquia Gaz a acquis, auprès de Repsol Butano, 100% de la société National Gaz située à Oujda et spécialisée dans la distribution de bouteilles de gaz butane. « La prise de contrôle de National Gaz dans la région de l'oriental nous a permis de réaliser des synergies dans le domaine de la distribution et avoir ainsi plus de représentation dans la région », assure la direction générale de la société. En effet, la présence territoriale est l'une des principales préoccupations de la filiale d'Akwa group, puisque cette dernière est présente dans les deux marchés, particulier et professionnel.

(...) « Nous sommes déterminés à consolider notre leadership en maintenant le rythme de croissance, tout en suivant une stratégie axée sur la rentabilité et la création de la valeur pour nos actionnaires », assure la société. La filiale du groupe Akwa est en recherche continue de nouveaux relais de croissance, impactant positivement sa valeur boursière.

Source : Economie – Entreprise (décembre 2009)

(*) GPL : Gaz de pétrole liquéfié ;
Supply chain : la chaîne logistique ;

Document 1.2 : Afriquia Gaz voit grand pour 2010

Des résultats en hausse et surtout de belles perspectives. C'est ce qu'annonce Afriquia Gaz au terme de l'exercice 2009. Dans son communiqué, la filiale du groupe Akwa affirme consolider sa position de leader du marché d'emplissage et de distribution au Maroc. Et ce, «en affichant des performances commerciales et financières en nette évolution, impulsées par sa stratégie dont les deux mots d'ordre sont la croissance et l'optimisation continue de tous les maillons de la supply chain», est-il indiqué. L'exercice 2009 a donc été marqué d'une hausse des ventes de l'ordre de 2% qui a permis à Afriquia Gaz de dépasser la barre des 800 000 TM (*) distribuées et de maintenir ainsi sa part de marché à 42%. Le résultat d'exploitation de l'entreprise s'est apprécié de 4% passant de 365,7 millions de dirhams en 2008 à 380,4 millions en 2009. «Cette performance traduit essentiellement l'effort continu de la maîtrise des charges d'exploitation», note le communiqué. Afriquia Gaz a ainsi terminé l'exercice avec un résultat net de 293,1 millions de dirhams, en hausse de 12% par rapport à 2008.

Afriquia a démarré l'année 2010 avec l'inauguration, en janvier dernier, de la première tranche de son nouveau centre de stockage à Jorf Lasfar, d'une capacité de stockage de propane de 5.560 m^3, répartie sur deux sphères sous sarcophage de béton. Le complexe sera complété par la mise en service, en 2011, de la 2^e tranche du nouveau terminal. Celle-ci sera affectée au stockage de butane sur 4 sphères aériennes d'une capacité de 7.000 m^3, soit un stockage supplémentaire de 14.000 tonnes

Source : Les Echos du 24 Février 2010.

(*) Unité de mesure de tonnage de gaz.

N°	Travail à faire : (09.25 pts)	Barème
1.	Préciser le métier de base d'Afriquia gaz.	0.25 pt
2.	Donner une explication aux termes suivants : filiale, synergie.	0.50 pt
3.	Identifier, à partir des documents 1.1 et 1.2, les orientations stratégiques d'Afriquia gaz ? justifier votre réponse .	01.50 pt
4.	A partir des documents 1.1 et 1.2 : a) Préciser le (s) mode(s) de croissance poursuivi(s) ; justifier votre réponse; b) Repérer la (ou les) modalité(s) de croissance choisie(s).	01 pt 0.50 pt
5.	Relever, quatre indicateurs de croissance d'Afriquia gaz.	01 pt
6.	Dégager du document 1.1 : a) les finalités économiques d'Afriquia Gaz ; b) Sa mission.	01 pt 0.50 pt
7.	Ressortir du document 1.2 : - Un objectif stratégique d'Afriquia gaz ; - Un objectif opérationnel.	0.25 pt 0.25 pt
8.	Déterminer la forme de concentration ? justifier votre réponse.	01 pt
9.	Présenter deux effets favorables de cette concentration : a) Pour l'entreprise ; b) Pour le consommateur.	0.50 pt 0.50 pt
10.	Indiquer les facteurs explicatifs de la performance commerciale et financière de l'entreprise.	0.50 pt

Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines

Présentation de l'entreprise : Cas Accor Maroc

Raison sociale : Accor Maroc
Téléphone : (212) 05 22 97 78 00
Fax : (212) 05 22 97 48 99
Siège sociale : Colline II N°33, Route de Nouasser, Sidi Maârouf
Secteur d'activité : Loisirs et Hôtels
Objet social : Acquisition, Construction, exploitation d'hôtels et d'ensembles touristiques au Maroc.
Capital : 623 201200.00

Document 2.1 : « 8.6 MDH dépensés par le groupe Accor en 2009 pour former 70% des effectifs »

La formation chez Accor est une priorité. C'est un des axes les plus importants de la politique de ressources humaines.
Au Maroc, il existe une équipe dédiée à la formation, chapeautée par la DRH Maroc et constituée de 4 personnes. Un catalogue de formation est mis en place au début de chaque année pour répondre aux besoins des hôtels. Ce catalogue est lancé suite à un travail d'identification des besoins en formation à travers les 28 unités au Maroc. L'objectif est que notre offre de formation corresponde au plus près aux besoins des hôteliers et soit en adéquation avec la stratégie du groupe.
Outre la formation continue, et afin d'accompagner les divers projets de développement du groupe au Maroc, nous avons lancé en 2006 un cursus de formation par apprentissage ayant pour objectif de former des jeunes aux métiers de commis de cuisine, serveur, réceptionniste et employé d'étage dans une perspective de les intégrer dans le groupe et renforcer nos sources de recrutement.
Le premier centre a vu le jour à l'Académie d'Agadir et a accueilli 36 apprentis la première année.
Un deuxième centre a été ouvert à Marrakech en 2008.
Le budget annuel de formation correspond à 3% voire 4% de la masse salariale selon l'établissement. En 2009, le budget de formation a été de 8.6 MDH et a bénéficié à 1 700 personnes, soit 70% des effectifs du groupe au Maroc.

Source : la Vie Economique du 19 mars 2010

Document 2.2 : Avis de recrutement

Accor Maroc

Dans le cadre de son développement, **Le Novotel Casa City Center** recrute deux réceptionnistes (h/f).

Missions principales
Rattaché hiérarchiquement au chef de réception de l'hôtel, vous serez chargé d'accueillir le client, le renseigner et l'assister pendant son séjour.

Vos principales missions seront :
- Accueillir personnellement et chaleureusement le client.
- Assurer les opérations liées à l'arrivée et au départ du client (enregistrement, ouverture de ligne téléphonique…).
- Répondre aux différentes demandes du client.
- Gérer la facturation, l'encaissement et le fonds de caisse pendant le service.
- Contrôler le "rapport chambre" et échanger avec la gouvernante en cas de changement.

Compétences
- A partir de bac +2 hôtellerie-restauration ;
- Expérience réussie de 2 ans minimum dans une fonction similaire au sein d'un établissement de 4 ou 5 étoiles **;**
- Maîtrise de l'arabe, du français et de l'anglais ;
- Une autre langue serait un plus ;
- Maîtrise des outils bureautiques ;
- Excellente présentation ;
- Aisance relationnelle ;
- Sens de l'accueil et du service.

Pour donner à votre sourire tout l'avenir qu'il mérite, nous mobilisons les moyens nécessaires à votre épanouissement : accueil personnalisé, formations régulières, perspectives d'évolution sans cesse renouvelées…

Parce que nos valeurs reposent sur le respect des personnes et la reconnaissance du mérite de chacune et de chacun, nous devons chaque jour gagner votre sourire.

Source : www.bayt.com
Date de publication : 25 - 03 - 2010

Document 2. 3 : Interview avec Marc Thépot (PDG d'Accor Maroc)

Quel est le secret d'un hôtelier qui réussit ?

Le premier secret d'un hôtelier qui réussit, c'est qu'il aime le service. Donc, il faut déjà qu'il se sente grandi dans ce rôle. Je dis souvent que le maître ce n'est pas celui qui est servi, c'est celui qui sert. C'est un métier extrêmement noble.

La 2ème chose, c'est qu'il faut aimer les clients, aimer le contact du terrain et aimer le travail en équipe. Parce que tout le travail se fait par délégation. Donc, ça repose beaucoup sur la capacité de leadership du manager et le fait de créer des équipes.

On est obligé de déléguer, parce que celui qui a le pouvoir, c'est celui qui est au contact du client. Donc, effectivement, se poser comme axiome que c'est sur le terrain qu'il faut donner les moyens, ça veut dire décentraliser, déléguer, contrôler tout de même et être extrêmement précis sur le process de service. Moi, je suis « un délégatif » absolu, je considère qu'il faut donner le clou et le marteau à ses collaborateurs et, bien sûr, il faut être là en support, avec éventuellement le droit à l'erreur.

Source : Essor n°41 /mars 2010

N°	Travail à faire : (10.25 pts)	Barème
1.	Identifier, à partir des documents, les domaines de GRH mises en œuvre par Accor Maroc.	0.75 pt
2.	a) Préciser la modalité de formation du groupe Accor Maroc ; justifier ; b) Indiquer les types de formation dispensée par Accor Maroc.	0.50 pt 0.50 pt
3.	Présenter, à partir du document 2.1, les éléments du plan de formation de l'entreprise.	01.25 pt
4.	Déterminer deux objectifs de la formation pour : a) Accor Maroc ; b) Le personnel .	 0.50 pt 0.50 pt
5.	Préciser l'objet de l'annonce (document 2.2).	0.25 pt
6.	Identifier le mode de recrutement choisi par le groupe Accor Maroc ; justifier votre réponse.	0.50 pt
7.	Dégager les caractéristiques du poste « réceptionniste ».	0.75 pt
8.	Classer dans un tableau les éléments déterminants du profil de « réceptionniste ».	01 pt
9.	a) Identifier le style de commandement privilégié par Accor Maroc ; Justifier votre réponse ; b) Justifier le choix de ce style de commandement pour l'entreprise ; c) Enumérer les avantages de ce style de commandement pour le salarié.	0.50 pt 0.50 pt 0.75 pt
10.	Vous êtes chargé (e) de présenter les spécificités de la gestion des ressources humaines du groupe Accor Maroc. Dans une synthèse argumentée (6 à 8 lignes) : a) Proposer d'autres actions qu'Accor Maroc pourrait mettre en œuvre pour mobiliser les ressources humaines ; b) Montrer les liens entre ces actions et les exigences du métier de l'hôtellerie ; c) Expliquer l'impact que pourrait avoir la politique des ressources humaines sur le développement du groupe.	02 pts

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الإستدراكية 2010
عناصر الإجابة

المـــــــادة:	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	RR54	المعامل:	3
الشعـــب(ة) أو المسلك :	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		مدة الإنجاز:	2

Corrigé indicatif (/ 60 pts)

Dossier N°1 : Stratégies et croissance / (27.75 pts)

1. Le métier de base de l'entreprise Afriquia Gaz : Emplissage, distribution et exportation des gaz de pétrole liquéfiés. **(0.75 pt)**

2. Explication des termes : **(01.50 pt)**

a) **Filiale** : Société dont plus de la moitié du capital est détenue par une autre appelée société mère.

b) **Synergie** : Complémentarité entre deux activités dégageant un résultat supérieur à celui qui aurait été obtenu si ces activités avaient été séparées.

3. Les orientations stratégiques **(04.50 pts)**

- Stratégie d'intégration horizontale

Justification : Regroupement d'Afriquia Gaz avec une entreprise ayant la même activité.

(N.B.Accepter toute réponse justifiée)

- Stratégie de domination par les coûts :

Justification : Afriquia Gaz a optimisé les coûts pour consolider sa position de leader sur le marché.

4. a) Les modes de croissance :

- Le mode de croissance externe : **(03 pts)**

Justification : Afriquia Gaz a développé sa taille en acquérant une entité déjà existante (National Gaz)

- Le mode de croissance interne :

Justification : Afriquia Gaz a développé sa taille par ses propres moyens, son expérience et son savoir faire en réalisant des investissements nouveaux : installation d'un centre de stockage à Jorf Lasfar.

b) les modalités de croissance : **(01.50 pt)**

- la modalité de croissance externe : absorption (l'entreprise a acquis 100% du capital de National Gaz).
- la modalité de croissance interne : spécialisation (l'entreprise concentre ses efforts sur un seul DAS en réalisant des investissements de capacité).

5. Les (quatre) indicateurs de croissance : **(03 pts)**

- Augmentation des ventes de 2% ;
- Augmentation du résultat d'exploitation de 4% ;
- Augmentation du résultat net de 12% ;
- Nouveaux investissements ;
- Absorption de National Gaz.

6. a) Les finalités économiques de l'entreprise : **(03 pts)**
- la pénétration du marché ;
- développement du marché ;
- Rentabilité.

b) La mission : satisfaction des besoins domestiques et professionnels. **(01.50 pt)**

7. l'objectif stratégique : maintien de la part de marché à 42% ; **(0.75 pt)**
L'objectif opérationnel : diminution des coûts. **(0.75 pt)**

8. la forme de concentration : la concentration horizontale ; **(03 pts)**
Justification : Afriquia Gaz rachète National Gaz.

9. Les effets favorables de la concentration : **(03 pts)**

Pour Afriquia Gaz :
- Effet de synergie ;
- Maîtrise de la distribution dans la région ;
- Amélioration de la rentabilité ;
- Consolidation de la position de leader sur le marché ;
- Limiter la concurrence.

Pour les consommateurs :
- Produits de qualité ;
- Respect des délais ;
- Prix compétitifs ;
- Quantité suffisante.

10. Les facteurs explicatifs de la performance commerciale et financière : **(01.50 pt)**
- Optimisation de la supply chain ;
- Absorption de National gaz ;
- Développement du marché (Extension géographique).

<u>Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines (GRH) / (30.75 pts)</u>

1. Les domaines de GRH mises en œuvre par Accor Maroc **(02.25 pts)**
- Formation du personnel ;
- Recrutement du personnel ;
- Relations humaines.

2. a) La modalité de formation : la formation interne **(01.50 pts)**
Justification : Accor Maroc réalise la formation au sein de son entité en faisant appel à des cadres spécialisés du service de formation.

b) les types de formation : **(01.50 pt)**
- la formation continue ;
- la formation par apprentissage (formation initiale).

3. le plan de formation : **(03.75 pts)**
- les objectifs : adéquation des compétences de l'hôtelier à la stratégie de l'entreprise ;
- les actions : formation continue, formation par apprentissage ;
- les moyens : centres académiques à Agadir, 4 formateurs, catalogues ;
- budget : 8,6 millions de dh ;
- les bénéficiaires : 1700 salariés.

4. les objectifs de la formation : (*Retenir deux objectifs*) **(03 pts)**

Pour Accor Maroc	Pour le salarié
• Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise (qualité, polyvalence) ; • Motivation des travailleurs ; • Meilleure adéquation des salariés aux évolutions des techniques, de marché et de produits ; • Amélioration de la productivité afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence ; • Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail.	• Accroissement des connaissances et habiletés du personnel ; • Evolution du contenu du travail et des qualifications (moyen essentiel de promotion sociale) ; • Intégration du salarié dans le poste de travail; • Satisfaction des besoins du salarié.

5. L'objet de l'annonce : recherche de candidatures pour le poste « réceptionnistes ». **(0.75 pt)**

6. Le mode de recrutement : le recrutement externe. **(01.50 pt)**
Justification : Accor Maroc recherche les candidats pour le poste « Réceptionniste » à l'extérieur par Annonce sur un site Web.

7. Les caractéristiques du poste « Réceptionniste » : **(02.25 pts)**
- Fonction : Réceptionniste ;
- Tâches à réaliser : accueil, renseignement, accompagnement du client, gestion des factures, encaissement, contrôle des chambres ;
- Position dans la structure hiérarchique : rattaché hiérarchiquement au chef de réception de l'hôtel.

8. Les éléments déterminants le profil de « Réceptionniste » : **(03.00 pts)**

Les caractéristiques personnelles	Homme et femme ; Excellente présentation.
Les compétences techniques (Savoir et savoir-faire)	Bac + 2 min hôtellerie et restauration ; Expérience ; Maîtrise de langues ; Maîtrise de l'outil bureautique ;
Les compétences personnelles (Savoir-être)	Aisance relationnelle, sens de l'accueil et du service.

9. a) Le style de commandement : participatif **(01.50 pt)**
Justification : Les décisions sont décentralisées aux niveaux inférieurs ;
Le salarié dispose d'une liberté d'action.

b) Le choix de ce style de commandement dépend : **(01.50 pt)**
l'esprit du dirigeant ; Les objectifs de l'entreprise ; Les exigences de l'environnement ; la qualification du personnel ….

c) Les avantages de ce style de commandement pour le salarié : **(02.25 pts)**
- Impliquer le salarié ;
- Satisfaire des besoins de réalisation ;
- Développer l'esprit d'initiative et d'autonomie ;
- Responsabiliser le salarié.

10. Synthèse : L'élève doit présenter : **(06 pts)**

a) Les autres actions de GRH :
- Une rémunération motivante et évolutive ;
- Une implication des instances de représentation sociale ;
- Amélioration des conditions de travail
- Un système de communication et d'information.

b) Le métier d'hôtellerie exige des efforts :
- Maîtrise du savoir-faire ;
- Capacité d'innovation ;
- Flexibilité ;
- Créativité ;
- Qualité des services offerts.

c) Les effets sur le développement de l'entreprise :
- Augmentation de l'efficacité de l'entreprise ;
- Amélioration de la rentabilité ;
- Instauration d'un bon climat social ;
- Compétitivité de l'entreprise.

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي

المركز الوطني للتقويم والامتحانات

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا

الدورة العادية 2010

الموضوع

المـــــــادة:	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	NS54	المعامل:	3
الشعـــب(ة) أو المسلك :	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		مدة الإنجاز:	2

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer et numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux.

L'épreuve est composée de 6 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Nbre de points
• Page de garde …… • Présentation de la société ……. …….	1 2	
• Dossier N° 1 : Stratégies et croissance - Document 1.1…… - Document 1.2…… - Document 1.3……	 3 3 3	09
• Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines - Document 2.1…… - Document 2.2…… - Document 2.3……	 4 4 5	10.50
• Présentation et soin ……		0.5
• Note totale		20 pts

CAS COLORADO

Présentation de l'entreprise :

Raison sociale : COLORADO

Date de création : 1957

Effectif : + de 370 personnes

Statut juridique : Société anonyme

Adresse : 5, allée des orchidées – Aïn Sebaa - Casablanca

Tél : 05 22 35 23 35 /47 20

Fax : 022 35 41 54

Site : www.colorado.ma

Activité : Production de la peinture

Secteur d'activité : Chimie

Produits fabriqués :
- ***Peinture vinylique***
- ***Peinture laquée***
- ***Enduits***
- ***Peintures décoratives***
- ***Peintures fonctionnelles (peintures anti-acariennes….).***

Dossier N° 1 : Stratégies et croissance

Document 1.1 : Résultat net en hausse de 49%

Colorado, entreprise familiale de peinture, mise sur l'innovation et le marketing pour tirer son épingle du jeu.
Avec une consommation moyenne de 4 kg de peinture par an, le marocain fait pâle figure par rapport à son voisin tunisien (6 kg par an) et aux européens (8 à 12). La production au Maroc atteignait 130 000 tonnes par an pour une valeur de 2.3 milliards de DH à la fin de 2004 (derniers chiffres disponibles) ; soit 0.6% du PIB.
Depuis 2000, le secteur connaît une croissance de 7% par an. Trois activités animent le marché : l'industrie, la carrosserie et le bâtiment qui consomme les trois quarts de la production. Cinq fabricants (Colorado, Akzo, Prodec, Ben hadj Frères et Arcol) détiendraient environ 80% du secteur, où exercent une cinquantaine d'entreprises. Si le dynamisme de la construction doit se maintenir, la forte capacité de production actuelle (230 000 tonnes par an) et le démantèlement douanier d'ici à 2012, qui ouvrira le marché aux peintures étrangères, pourraient mettre la pression sur les marges et les prix.

Source : Finances News du 20 octobre 2009

Document 1.2 : Développement et perspectives

La société veut consolider son positionnement au travers de produits innovants et une expansion à l'international. Malgré un environnement instable marqué par un revirement de tendance dans le secteur des logements au cours de l'année 2009, Colorado a maintenu sa croissance à un rythme soutenu. Les résultats dégagés au titre du premier semestre reflètent une nette amélioration des ventes et des marges. Le chiffre d'affaires réalisé au cours de cette période a atteint les 306.4 MDH, affichant une progression de 16%. « La hausse des volumes de 12% et l'augmentation des tarifs des ventes de 3% expliquent la croissance de notre chiffre d'affaires », a souligné F. Berrada, PDG de Colorado.(…).
« L'évolution significative du résultat d'exploitation est due principalement à l'appréciation du taux de change ainsi qu'à la maîtrise des autres charges d'exploitation », a précisé Meriem Lotfi, directeur financier de Colorado. Le résultat net a connu une progression significative, passant à 58.4 MDH, soit une hausse de 49%.
Au chapitre des investissements, Colorado continue son programme d'extension avec la construction de sa nouvelle usine à Dar Bouazza. Réalisés à hauteur de 91%, ils ont nécessité 52.7 MDH jusqu'au 30 juin 2009. « le démarrage de la production et le déménagement des équipements de l'ancien site vers la nouvelle usine sont programmés pour ce mois », a précisé Berrada.
Toujours au niveau des perspectives, la société veut poursuivre sa politique d'agressivité commerciale en grignotant de nouvelles parts de marché.
« Au cours du premier semestre 2009, le marché a évolué dans une fourchette de 5 à 9%, alors que notre entreprise a progressé de 16%. Pour consolider notre positionnement, nous allons renforcer nos investissements au niveau de la Recherche et Développement (R&D) afin de créer de nouveaux produits », a ajouté Berrada.
A cet égard, Colorado continue d'afficher son désir pour l'expansion à l'international. « Nous sommes dans des discussions très avancées avec une multinationale étrangère afin de diversifier la gamme de produits et ouvrir de nouveaux marchés », a affirmé le PDG de Colorado.

Source : Finances News du 20 octobre 2009

Document 1. 3 : finalités de l'entreprise

En outre, le management de la société compte également mettre à profit les dernières certifications qualité que la société a obtenues pour favoriser le développement et l'extension de son activité. Il est à rappeler que Colorado a obtenu au début de l'année en cours deux nouvelles certifications : ISO 14001 v. 2004 (Environnement) et OHSAS 18001 v.2007 (Santé et sécurité au travail), ainsi que le maintien de la certification ISO 9001 version 2000 (attribuée initialement en 2003).
Il est à noter que ISO 14001 est un outil permettant d'aider les entreprises à gérer les impacts de leur activité (produit ou service) sur l'environnement et à améliorer leur résultat et OHSAS 18001 est un référentiel de sécurité de l'entreprise ayant pour objectif la gestion rigoureuse et efficace de la santé et de la sécurité au travail (management de la sécurité).

Source : Le Matin du 05 avril 2009

N°	Travail à faire : (09 pts)	Barème
1.	Préciser le métier de Colorado.	0.5 pt
2.	Relever les indicateurs de croissance de Colorado. (Deux quantitatifs et deux qualitatifs).	01 pt
3.	Préciser le mode de croissance réalisé par Colorado ; justifier votre réponse.	0.75 pt
4.	Dire quels sont les facteurs explicatifs de cette croissance.	01 pt
5.	Montrer que le secteur de production de peinture au Maroc est concentré.	01 pt
6.	A partir des documents (1.1 et 1.2), dire quelles sont les menaces auxquelles doit faire face Colorado pour renforcer sa position sur le marché.	01 pt
7.	Relever les facteurs clés de succès de Colorado.	01 pt
8.	Dégager les finalités sociales et sociétales de Colorado.	0.50 pt
9.	Relever dans les documents, les options stratégiques de Colorado ; justifier votre réponse.	02.25 pts

Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : La formation

« Colorado valorise l'amélioration continue des compétences de ses collaborateurs et considère la formation comme un investissement d'avenir. Chaque collaborateur concourt activement au développement de ses compétences en participant aux formations planifiées par Colorado, afin de maîtriser les métiers de Colorado, ses produits et les activités liées au poste.

Les formations annuelles sont précisées par des entretiens à l'occasion de l'élaboration du plan de formation, en cours d'année pour compléter certains besoins ou encore suite aux entretiens annuels d'appréciation.

Ces formations viennent renforcer les compétences spécifiques nécessaires à un poste donné et couvrent également les aspects transversaux destinés à améliorer l'organisation, la communication et le management, afin de transmettre au peintre le savoir-faire en matière d'application de peintures décoratives à "effets spéciaux".

L'étendue géographique est également prise en compte et les formations sont l'occasion de rencontres et d'échanges d'expériences qui enrichissent d'autant plus les connaissances de chacun.

Source : www.colorado.ma

Document 2.2 : Le développement de carrière

Colorado développe une vision à long terme de ses Ressources Humaines et ce, dès le recrutement de son collaborateur. Notre stratégie est basée sur l'amélioration continue des compétences et une forte volonté d'accroître la motivation et l'implication de chacun. Dans un contexte de forte croissance**,** Colorado a dû faire face à l'augmentation de son effectif et à la nécessité de renforcer ses compétences. L'objectif a alors été de mettre en œuvre une politique de développement individualisé au sein de Colorado.
Sur Casablanca et à travers nos agences, nous avons adopté les valeurs de transparence et d'équité qui sont notre pierre angulaire afin de bâtir notre politique Ressources Humaines. **Nous sommes passés d'une administration du personnel à une volonté de gestion de nos ressources humaines** qui réponde aux aspirations et permette de faire éclore(*) les potentiels existants.

Source : www.colorado.ma

(*) faire apparaître

Document 2.3

Le leader national de la peinture recrute son directeur des approvisionnements

Poste basé à Casablanca

Si vous désirez donner de la couleur à votre carrière, rejoignez le N°1 de la peinture en tant que Directeur des Approvisionnements.

Poste :

Rattaché à la Direction Générale, votre mission consiste d'une part à conduire et à optimiser la gestion des approvisionnements afin d'atteindre les objectifs liés au département et d'autre part à étendre le rayon de sourcing des achats de l'entreprise.
Vous êtes l'interface avec nos différents fournisseurs externes, locaux et étrangers et vous participez aux salons et foires en Europe, au Moyen orient et en Asie.

Profil :

De formation ingénieur en chimie de préférence, complétée d'un diplôme supérieur en gestion type MBA, vous justifiez d'une expérience professionnelle probante d'au minimum 5 ans auprès d'une structure d'envergure dans un poste similaire. La maîtrise de la langue anglaise est nécessaire.

Homme / Femme de développement, vos qualités de communicateur et de fin négociateur sont la clé de votre réussite dans ce poste à forte valeur ajoutée. Doté d'une bonne culture sociale, vous avez un sens aigu des responsabilités, un fort engagement et un grand dynamisme.

Si ce descriptif correspond à vos aspirations professionnelles, veuillez adresser votre candidature (CV, lettre de motivation et photo) à :

COLORADO
5, Allée des Orchidées Ain Sebaâ – Casablanca
Email : drh@colorado.ma

Les candidatures seront étudiées avec la plus grande discrétion

Source : L'Economiste Lundi 25 janvier 2010

N°	Travail à faire : (10.50 pts)	Barème
1.	Préciser le mode formation continue adopté par Colorado.	0.50 pt
2.	Rappeler les principaux éléments d'un plan de formation.	01.25 pt
3.	Indiquer les objectifs de la formation pour Colorado.	0.75 pt
4.	a- Préciser les domaines de la politique des ressources humaines de Colorado figurant dans les documents (2.1) et (2.2). b- Expliquer brièvement chaque domaine.	02 pts
5.	Préciser l'objet du document 2.3.	0.50 pt
6.	a - Identifier le mode de recrutement adopté par Colorado. b – Justifier votre réponse ;	0.50 pt
7.	Donner deux autres moyens de recrutement.	0.25 pt
8.	Présenter sous forme de tableau le profil recherché par Colorado. Qualités personnelles | Qualités professionnelles …… | ……	01.50 pt
9.	Suite à son offre d'emploi, Colorado a reçu un nombre élevé de demandes. Devant cette situation, indiquer les étapes du processus de recrutement qui sera adopté par Colorado.	0.75 pt
10.	Commenter la phrase soulignée (doc 2.2) (maximum 06 lignes).	02.50 pts

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي
المركز الوطني للتقويم والامتحانات

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2010
عناصر الإجابة

المـــــــادة:	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	NR54	المعامل:	3
الشعـــب(ة) أو المسلك :	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية		مدة الإنجاز:	2

CORRIGE INDICATIF

Dossier N° 1 : Stratégie et croissance. / (27 pts)

1. Métier de Colorado : Production de peinture. **(01.50 pt)**
2. Indicateurs de croissance **(03 pts)**

Quantitatifs	Qualitatifs
Augmentation du CA de 16% ; Augmentation du Résultat net de 49% ; Construction d'une nouvelle usine.	Recherche de développement ; Certification ISO 14001 v.2004 OHSAS 18001 v.2007 ;

3. - Colorado a réalisé une croissance interne. **(02.25 pts)**
   - Justification : Construction d'une nouvelle usine, amélioration des indicateurs économiques en utilisant ses propres moyens et en se basant sur la R&D.

4. Facteurs explicatifs de la croissance : **(03 pts)**
   - Augmentation des tarifs des ventes ;
   - Appréciation des taux de change ;
   - Maîtrise des charges d'exploitation ;
   - Innovation et marketing.

5. Le secteur de la peinture compte une cinquantaine de fabricants, dont cinq réalisent environ 80% de la production totale. **(03 pts)**

6. Les menaces sont : **(03 pts)**
   - Faible demande locale ;
   - Forte capacité de production du secteur ;
   - Démantèlement douanier ;
   - Crise du secteur de l'immobilier ;
   - ….

7. Les facteurs clés de succès de Colorado : **(03 pts)**
   - Produits innovants ;
   - Politique agressive des prix ;
   - Recherche et développement ;
   - Qualité des produits ;
   - ….

8. Finalités sociales : Respect de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS 18001 v.2007 : management de sécurité).
Finalités sociétales : Respect de l'environnement (ISO 14001 v. 2004). **(01.50 pt)**

9. **(06.75 pts)**

Options stratégiques	Justification
Stratégie de domination globale par les coûts.	- Maîtrise des autres charges d'exploitation ; - Construction de nouvelles usines (Economies d'échelle) ; - Politique agressive des prix.
Stratégie de différenciation	La société veut consolider son positionnement au travers de produits innovants « Nous allons renforcer nos investissements au niveau de la recherche-développement ».
Stratégie d'internationalisation	Colorado continue d'afficher son désir pour l'expansion à l'international.

Dossier N° 2 : Gestion des ressources humaines / (31.50 pts)

1. - Formation interne . . **(01.50 pt)**

2. Principaux éléments d'un plan de formation : **(03.75 pts)**
- Personnes ciblées ;
- Contenu de la formation ;
- Durée de la formation ;
- Cout de la formation ;
- Lieu de la formation ;
- ……

3. Objectifs de la formation pour Colorado : **(02.25 pts)**
- Maîtrise des métiers de Colorado ;
- Renforcement des compétences spécifiques nécessaires à un poste donné.
- Echanges d'expériences ;
-

4. a - Domaines : Formation, communication, motivation, recrutement**.** **(06 pts)**

b - formation : Ensemble d'actions mises en place par l'entreprise visant la mise à niveau ou la qualification du salarié.
- Communication : Il s'agit de donner ou de recevoir une information opérationnelle ou de donner une information qui motive.
- Motivation : Ce qui permet à chacun de chercher à s'améliorer et à réaliser ses objectifs.
- Recrutement : Processus qui consiste à choisir, entre divers candidats, ceux ou celui dont le profil correspond aux besoins de l'entreprise.

5. Il s'agit d'une annonce d'offre d'emploi. **(01.50 pt)**

6. a - Il s'agit d'un mode de recrutement externe. **(01.50 pt)**
   b - Publication de l'annonce dans la presse écrite.

7. Autres moyens de recrutement : **(0.75 pt)**
   - Par l'intermédiaire d'une agence de recrutement ;
   - Contacts occasionnels (stages, journées portes ouvertes,….) ;
   - ……

8. Profil recherché par Colorado : **(04.50 pts)**

Qualités personnelles	Qualités professionnelles
- Communicateur ; - Fin négociateur ; - Bonne culture sociale ; - Sens de responsabilité ; - Engagement ; - Dynamisme.	- Ingénieur en chimie ; - Diplôme supérieur en gestion ; - Cinq ans d'expérience ; - Maîtrise de la langue anglaise.

9. Processus du recrutement : **(02.25 pts)**
   - Présélection ;
   - Sélection : Entretiens et tests ;
   - Formalités d'embauche (signature du contrat de travail, visite de l'établissement, prise de contact avec les collègues, etc..).

10. Commentaire de la phrase soulignée : **(07.50 pts)**

L'élève est appelé à faire une comparaison entre l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines chez Colorado, en mettant l'accent sur l'importance qu'occupe l'homme dans le management moderne.

Une note de 01.50 pt sur 60, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.