المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2013
الموضوع

RS54

2	مدة الإنجاز	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
3	المعامل	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	الشعب(ة) أو 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 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 …… ➢ Présentation de l'entreprise	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…… - Document 1.7……	 2 2 2 3 3 3 3	09.50
- **Travail à faire n°1**……	4	
➢ Dossier N° 2 : Gestion des Ressources Humaines - Document 2.1…… - Document 2.2…… - Document 2.3…… - Document 2.4…… - Document 2.5……	 5 5 5 5 6	10
- **Travail à faire n°2** ……	6	
• Présentation et soin ……		0.50
• Note totale		20 pts

Moutamadris.ma

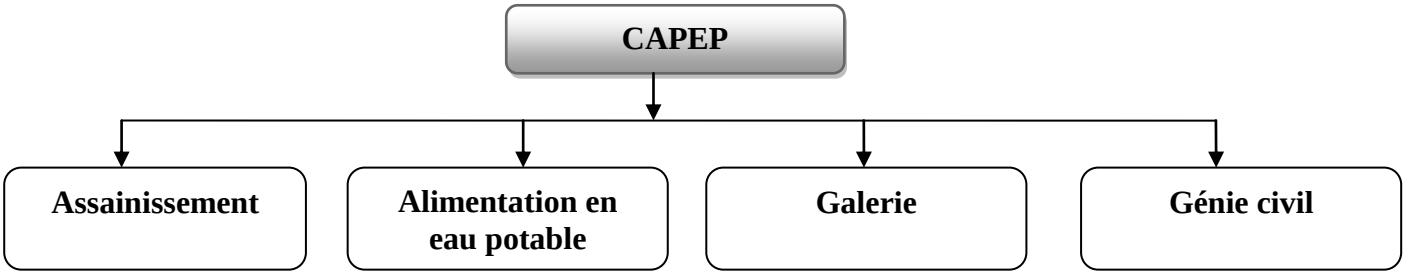
Cas CAPEP

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

Moutamadris.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

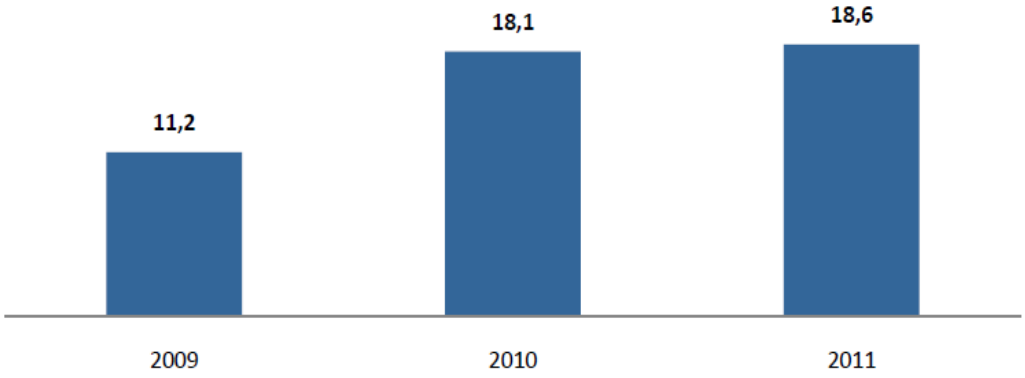
2007 : Obtention d'une triple certification: ISO 9001 Qualité, ISO 14001 sécurité, et OHSAS* 18001 environnement.
2011 : Signature d'un accord de partenariat avec le groupe belge DENYS.
Adoption d'un système de gestion de ressources humaines qui permet la responsabilisation, le suivi des performances 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

Moutamadris.ma

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

Moutamadris.ma

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.

Moutamadris.ma

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

Moutamadris.ma

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2013
عناصر الإجابة

RR54

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

2	مدة الإنجاز	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
3	المعامل	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية	الشعب(ة) أو المسلك

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.

Moutamadris.ma

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.

Moutamadris.ma

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 %).

Moutamadris.ma

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.

Moutamadris.ma