المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

# الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
## الدورة العادية 2015
## - الموضوع -

NS 55

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | مدة الإنجاز | الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات | المادة |
| 6 | المعامل | شعبة علوم الاقتصاد والتدبير: مسلك علوم التدبير المحاسباتي | 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 et graphiques.

## Barème et numéros de pages

| Dossiers | N° de pages | Barème |
|---|---|---|
| ▪ Dossier N°1 : Organisation de l'approvisionnement et la production | 2 | 03.50 pts |
| ▪ Dossier N°2 : Mercatique | 2 - 3 | 03 pts |
| ▪ Dossier N°3 : Fonction financière, stratégie et croissance | 4 - 6 | 09 pts |
| ▪ Dossier N°4 : Gestion des ressources humaines | 7 - 8 | 04 pts |
| Présentation de la copie…… | | 0.50 pt |
| Note totale …… | | 20 pts |

## Présentation de l'entreprise

| | |
|---|---|
| Dénomination sociale | CIMENTS DU MAROC |
| Forme juridique | Société anonyme |
| Activité | Production de ciment, de Béton Prêt à l'Emploi et des granulats. |
| Capital social | 1 443 600 400 MAD |
| Effectif en 2014 | 1 094 salariés |
| Siège social | 621, boulevard Panoramique 20150. Casablanca, Maroc. |
| Site Web | www.cimentsdumaroc.com |

إسمنت المغرب
Ciments du Maroc
Italcementi Group

Moutamadris.ma

# Dossier N°1 : Organisation de l'approvisionnement et de la production

**Document 1.1 Production du ciment**

Le ciment est un produit dont la production requiert des investissements lourds et des réserves en matières premières suffisantes et de bonne qualité. Les usines de CIMENTS DU MAROC (CIMAR) sont installées à proximité de carrières dont les réserves leur permettent de faire face aux besoins d'exploitation à long terme. La durée de vie moyenne de ces carrières est de l'ordre de 50 ans. Les matières premières prélevées dans la carrière (calcaire 80% et argile 20%) sont acheminées par camion à l'atelier de concassage où les blocs de taille importante vont être réduits une première fois. Les matières sont alors, séchées puis broyées finement, elles donnent le « cru ». Porté à une température avoisinant les 1450°C dans un four rotatif, ce cru subit ensuite des réactions chimiques complexes qui le transforment en clinker. Le ciment est obtenu en broyant finement le clinker avec divers ajouts qui déterminent les qualités attendues du produit final.

**Source : Rapport annuel de Ciments du Maroc 2013**

**Document 1.2 : Contrôle qualité du ciment**

Un plan de contrôle de la qualité est établi à chaque étape de la fabrication. Il permet de vérifier la composition et les caractéristiques de la matière et d'assurer la conformité des produits aux spécifications et besoins des clients ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires.
Pour cela, l'usine dispose d'un laboratoire équipé de matériels d'analyses et d'essais de haute technologie ; vérifiés et étalonnés périodiquement, donnant des résultats fiables, justes et dans les délais. Ainsi, les opérations de contrôle de la qualité sont entièrement automatisées.

**Source : www.cimentsdumaroc.ma**

**Travail à faire N° 1 / (03.50 pts)**

| N° | Questions | Barème |
|---|---|---|
| 1 | a) Préciser la source des matières premières de CIMAR ;<br>b) Montrer l'intérêt de la proximité des usines de CIMAR de cette source de matières premières. | 0.25 pt<br>0.50 pt |
| 2 | Schématiser le processus de production du ciment. | 0.50 pt |
| 3 | a) Identifier le mode de production du ciment selon les contraintes techniques ;<br>b) Justifier votre réponse ;<br>c) Citer un avantage et une limite de ce mode de production. | 0.25 pt<br>0.25 pt<br>0.50 pt |
| 4 | a) Relever les actions permettant le contrôle de la qualité du ciment ;<br>b) Ressortir l'utilité de ce contrôle pour CIMAR. | 0.25 pt<br>0.25 pt |
| 5 | a) Expliquer : automatisation<br>b) Rappeler un effet favorable et un effet défavorable de l'automatisation. | 0.25 pt<br>0.50 pt |

# Dossier N°2 : Mercatique

**Document 2.1 : Offre de CIMAR**

CIMAR commercialise une gamme complète de produits cimentaires, adaptés aux besoins de ses clients et à tous les usages. CIMAR produit cinq variétés de ciment i.work, i.pro, i.tech, i.idro et i.design pour les utilisateurs spécifiques nécessitant un ciment très performant. Ces produits sont expédiés chez les clients, en vrac dans des citernes, ou en sacs conditionnés dans un atelier d'ensachage.

**Source : Rapport annuel de Ciments du Maroc 2013**

Moutamadris.ma

**Document 2.2 : Actions de communication de CIMAR**

- Contribution à la préservation du patrimoine de la ville d'Assa et réhabilitation de son ksar ;
- parrainage d'événements annuels sportifs ;
- organisation d'une tombola en faveur de pèlerins pour l'Omra au profit de ses clients architectes ;
- soutien à la Fondation Mogador pour les Arts, la Culture et le Patrimoine.

**Source : www.cimentsdumaroc.ma**

**Document 2.3 : Prix du ciment**

Le prix est fixé selon le coût de production et varie sensiblement selon qu'il s'agisse de vente à l'usine ou au détail. Le prix dans le cas de la vente à l'usine dépend du coût de l'énergie, poste le plus lourd, viennent ensuite les matières premières et consommables, …
Dans le cas de vente au détail, le prix inclut les marges des intermédiaires. En chiffres, les marges des grossistes représentent 10 à 15% du prix « sortie usine » en plus de 5 à 10% de marge qu'appliquent les détaillants… En remontant jusqu'au cimentier, il ressort que le prix de vente rémunère pour près de 60% le producteur et les intermédiaires quand 40% seulement couvrent le coût de production et le transport.

**Source : La vie économique du 02/11/2013**

**Travail à faire N° 2 / (03 pts)**

| N° | Questions | Barème |
|---|---|---|
| 1 | a) Présenter la gamme de ciment commercialisée par CIMAR ;<br>b) Montrer l'intérêt de la diversification de cette gamme pour CIMAR. | 0.25 pt<br>0.25 pt |
| 2 | Reproduire et compléter le tableau suivant : | 1 pt |

| | Actions de communication de CIMAR | Objectif recherché |
|---|---|---|
| Sponsoring | | |
| Mécénat | | |
| Promotion des ventes | | |

| N° | Questions | Barème |
|---|---|---|
| 3 | a) Préciser la méthode de fixation du prix du ciment pratiquée par CIMAR ;<br>b) Justifier votre réponse. | 0.25 pt<br>0.25 pt |
| 4 | a) Identifier les canaux de distribution du ciment utilisés par CIMAR ;<br>b) Justifier votre réponse ;<br>c) Déduire la politique de distribution adoptée par CIMAR ;<br>d) Donner deux avantages de cette politique de distribution. | 0.25 pt<br>0.25 pt<br>0.25 pt<br>0.25 pt |

Moutamadris.ma

## Dossier N°3 : Fonction financière, stratégie et croissance

**Document 3.1 : Dates clés**

**1951**

Création de la Société des Ciments d'Agadir (SCA), filiale à 100 % de la société Ciments Français.

**1992**

Prise de contrôle par Italcementi de Ciments Français ;
Cimasfi et la Société des Ciments d'Agadir (SCA) fusionnent sous le nom de Ciments du Maroc.

**2012**

Démarrage de la construction du centre de broyage de Jorf Lasfar.
Lancement du chantier du parc thermo solaire à Aït Baha.

**2013**

Renouvellement de la certification ISO 14001 ;
Attribution à CIMAR du prix Plages Propres (pour la protection de l'environnement).

**Source : www.cimentsdumaroc.ma**

**Document 3.2 : De nombreux projets pour CIMAR**

La filiale d'Italcementi va installer cette année un nouveau centre de broyage à Jorf Lasfar pour 170 millions de dirhams. Elle compte aussi lancer un projet thermo solaire pour pas moins de 30 millions de dirhams. Dans la foulée, le groupe entend doubler cette année la capacité de sa centrale de Laâyoune et initier plusieurs projets sur le marché Africain. Si la filiale du groupe italien veut doper sa capacité dans le sud du pays, c'est que la consommation sur ce marché augmente et se situe aujourd'hui autour de 370.000 tonnes par an, avec des périodes de pointe. Le marché africain attise beaucoup l'appétit du cimentier. Pour développer son offre sur ce marché, CIMAR entend s'appuyer sur sa maison-mère déjà présente en Afrique subsaharienne notamment en Mauritanie et en Gambie.

**Source : Le Matin du 28/04/2014**

**Document 3.3 : Restructuration des activités de CIMAR**

Pour donner un réel coup de fouet à ses performances au Maroc et optimiser sa stratégie d'expansion à l'international, le conseil d'administration a approuvé dernièrement un projet de fusion du groupe avec sa filiale à 100%, Betomar, spécialisée dans les activités béton prêt à l'emploi et granulats. Pour le PDG de CIMAR, cette fusion s'inscrit dans le cadre d'une politique de restructuration des activités de CIMAR, de simplification de l'organisation de métiers complémentaires et d'une approche marketing baptisée « I.Nova ». Son objectif est de permettre une optimisation des ressources et une mise en œuvre de synergies administratives, financières et commerciales.
Globalement, le marché du ciment s'est affaissé de 6,3% l'année dernière, rappelle le PDG. Toutefois, CIMAR a pu conserver sa part de marché en améliorant sa rentabilité, grâce à l'amélioration de ses coûts de production.

**Source : Le Matin du 28/04/2014**

Moutamadris.ma

**Document 3.4 : Diagnostic stratégique de CIMAR**

- Positionnement homogène de CIMAR sur la zone Sud et Centre SUD ;
- Déficit important en logement ;
- Eloignement de CIMAR des autres marchés du Centre et du Nord fortement consommateurs de ciment ;
- Hausse du coût de l'électricité par l'ONEE ;
- Renforcement du dispositif de production d'électricité éolienne de CIMAR ;
- Montée en régime de l'entreprise CIMENTS de l'ATLAS.

**Source : BMCE CAPITAL (Octobre 2014)**

**Document 3.5 : Données comptables de CIMAR**

Chiffres- clés des comptes consolidés de CIMAR

| **En K MAD (*)** | **2014** |
|---|---|
| Actif immobilisé | 5 235 529 |
| Actif circulant hors trésorerie | 2 049 709 |
| Financement permanent | 6 379 733 |
| Passif circulant hors trésorerie | 775 419 |

Evolution du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation de CIMAR

| **En K MAD** | **2012** | **2013** | **2014** |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 3 601 000 | 3 632 400 | 3 454 300 |
| Résultat d'exploitation | 1 074 000 | 1 129 200 | 1 024 500 |

**(*) K MAD : 1000 MAD**

**Source : L'économiste du 13/03/2015**

Moutamadris.ma

**Travail à faire N° 3 / (09 pts)**

| N° | Questions | Barème |
|---|---|---|
| 1 | Préciser le métier de CIMAR. | 0.25 pt |
| 2 | Dégager, à partir des documents 3.1 et 3.2, pour CIMAR :<br>a) Une finalité économique ;<br>b) Une finalité sociétale. | <br>0.25 pt<br>0.25 pt |
| 3 | Classifier les éléments du diagnostic stratégique de CIMAR en reproduisant et complétant le tableau suivant :<br>Forces \| Faiblesses \| Opportunités \| Menaces<br>\| \| \| | 1 pt |
| 4 | a) Expliquer : Fusion<br>b) Relever les raisons de la fusion de CIMAR et sa filiale BETOMAR. | 0.25 pt<br>0.25 pt |
| 5 | Montrer que CIMAR opte pour :<br>a) Une stratégie de domination par les coûts ;<br>b) Une stratégie d'internationalisation. | <br>0.25 pt<br>0.25 pt |
| 6 | a) Qualifier les investissements envisagés par CIMAR :<br>▪ Selon la nature ;<br>▪ Selon l'objectif.<br>b) Proposer deux moyens de financement de ces investissements. | 0.25 pt<br><br><br>0.25 pt |
| 7 | a) Calculer pour 2014 :<br>▪ Le fonds de roulement ;<br>▪ Le besoin en fonds de roulement.<br>b) Interpréter les résultats obtenus. | 0.25 pt<br><br><br>0.50 pt |
| 8 | a) Calculer le ratio de rentabilité commerciale pour 2014 :<br>N.B : Retenir deux chiffres après la virgule.<br>b) Interpréter le résultat obtenu. | 0.25 pt<br><br>0.25 pt |
| 9 | a) Représenter, sur un seul graphique, l'évolution entre 2012 et 2014 du :<br>▪ Chiffre d'affaires ;<br>▪ Résultat d'exploitation.<br>b) Interpréter cette évolution. | 0.50 pt<br><br><br>0.25 pt |
| 10 | a) Identifier le mode de croissance réalisée par CIMAR en 2012 ;<br>b) Justifier votre réponse ;<br>c) Rappeler un avantage et une limite de ce mode de croissance. | 0.25 pt<br>0.25 pt<br>0.25 pt |
| 11 | Synthèse :<br>CIMAR évolue dans un environnement défavorable qui a impacté négativement ses performances. En vous basant sur les documents et vos connaissances, rédigez une synthèse argumentée (comportant une introduction, un développement et une conclusion) traitant les points suivants :<br>▪ Caractéristiques de l'environnement de CIMAR ;<br>▪ Impact de cet environnement sur les performances réalisées par CIMAR ;<br>▪ Appréciation des stratégies adoptées par CIMAR pour s'adapter à son environnement ;<br>▪ Actions à entreprendre par CIMAR pour améliorer sa compétitivité. | 3 pts |

Moutamadris.ma

# Dossier N°4 : Gestion des Ressources Humaines

**Document 4.1 : Des valeurs partagées**

CIMAR place l'être humain au centre de ses préoccupations de gestion, en offrant à tous ses collaborateurs un environnement de travail respectueux et un management au quotidien axé sur les valeurs déclinées dans la charte des valeurs de CIMAR :

- Honnêteté, équité, intégrité, transparence, implication au processus décisionnel et respect mutuel, autant de valeurs qui forment une partie intégrante de la culture de l'entreprise ;
- Dialogue et écoute des besoins des parties prenantes afin de bâtir un climat de confiance et de relations loyales, constructives et créatrices de valeur pour les générations à venir.

**Document 4.2 : Le collaborateur au centre de la politique RH**

La politique des ressources humaines de CIMAR cible la fidélisation, la motivation et la responsabilisation de ses collaborateurs. A cet effet, elle focalise ses actions sur le développement des compétences de son personnel en lui offrant une formation efficace et adaptée aux besoins et en favorisant la mobilité interne entre les différentes entités.
(…) La représentation des salariés est assurée dans tous les sites de CIMAR qui promeut le dialogue social et veut en faire un atout pour l'amélioration des conditions de travail et répondre aux aspirations du personnel.

**Document 4.3 : Politique de recrutement**

Afin de renforcer l'encadrement des équipes, le dynamiser, rajeunir et préparer des investissements futurs, 40 personnes ont été recrutées en 2014 dont 8 cadres suivant une politique de recrutement qui privilégie les profils à potentiel international.
Un dispositif de mobilité interne a été adopté au sein de CIMAR. Génératrices de valeur ajoutée, ces mutations de poste ou de métier au sein d'une même collectivité, favorisent la créativité et le dynamisme. Cette mobilité interne permet le transfert de savoir et de connaissances, le décloisonnement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune.
Aussi, dans cette même perspective de fidélisation, de motivation et de soutien, des avantages sociaux ont été octroyés au personnel du groupe pour que celui-ci obtienne toujours de meilleures conditions de vie et de travail.

**Source de tous les documents : www.cimentsdumaroc.ma**

Moutamadris.ma

**Travail à faire N°4 / (04 pts)**

| N° | Questions | Barème |
|---|---|---|
| 1 | Reproduire et compléter le tableau suivant :<br>Domaines de GRH : ▪ Gestion du personnel ▪ Relations sociales<br>Actions de CIMAR : | 0.25 pt |
| 2 | a) Identifier le style de commandement adopté par CIMAR ;<br>b) Justifier votre réponse ;<br>c) Montrer le lien entre ce style de commandement et les performances de CIMAR. | 0.25 pt<br>0.25 pt<br>0.50 pt |
| 3 | a) Dégager trois facteurs de motivation mis en place par CIMAR au profit de son personnel ;<br>b) Indiquer deux objectifs de la motivation pour l'entreprise. | 0.25 pt<br>0.25 pt |
| 4 | Montrer l'existence de la communication interne au sein de CIMAR. | 0.25 pt |
| 5 | a) Citer deux instances de représentation du personnel ;<br>b) Montrer l'intérêt de l'instauration du dialogue social pour CIMAR. | 0.25 pt<br>0.50 pt |
| 6 | Reproduire et compléter le tableau ci-dessous :<br>Modes de recrutement de CIMAR \| Justification \| Un avantage \| Une limite<br>[ ] \| [ ] \| [ ] \| [ ] | 1pt |
| 7 | Expliquer la phrase soulignée. | 0.25 pt |

Moutamadris.ma

# الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
## الدورة العادية 2015
## - عناصر الإجابة -

NR 55

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | مدة الإنجاز | الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات | المادة |
| 6 | المعامل | شعبة علوم الاقتصاد والتدبير: مسلك علوم التدبير المحاسباتي | الشعبة أو المسلك |

Corrigé indicatif

Cas : CIMAR

Dossier N°1 : Organisation de l'approvisionnement et de la production (/21 pts)

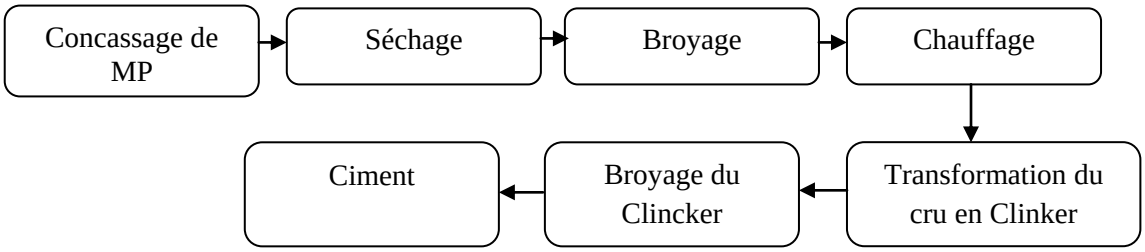
1) a) La source des matières premières : les carrières. (1.50 pt)

**N.B : Accepter également locale ou nationale**

b) L'intérêt de la proximité des usines de production des carrières : (03 pts)
- Minimiser les coûts liés au transport ;
- Réduire les délais ;
- Assurer une sécurité des matières premières; …

**N.B : Retenir deux éléments corrects.**

2) Le processus de production du ciment : (03 pts)




3) a) Le mode de production du ciment selon les contraintes techniques : (1.50 pt)
- Production en continu.

b) Justification : les opérations de production sont enchaînées sans interruption dans les lieux et dans le temps. (1.50 pt)

c) Un avantage : Réduction des coûts ou absence des encours de fabrication, … (03 pts)
Une limite : Coûts d'investissements très élevés ou automatisation forte, …

**N.B : Retenir un avantage et une limite pour ce mode de production.**

4) a) Les actions de contrôle de la qualité du ciment sont : (1.50 pt)
- Plan de contrôle de la qualité à chaque étape du processus de production ;
- Analyse et essais de haute technologie.

b) L'utilité de ce contrôle pour CIMAR: (1.50 pt)
- Vérifier la composition et les caractéristiques de la matière ;
- Assurer la conformité des produits aux spécifications et besoins des clients ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires.

5) a) Automatisation : introduction des machines automatiques dans le processus de production réduisant l'intervention de l'homme. (1.50 pt)

Moutamadris.ma

b) Les effets de l'automatisation de la production : (03 pts)

| Effets favorables | Effets défavorables |
|---|---|
| Economie de main d'œuvre non qualifiée ;<br>Réduction des stocks et des délais. | Risque de panne de machines ;<br>Investissements très coûteux. |

**N.B : Retenir un effet favorable et un effet défavorable**

## Dossier N°2 : Mercatique (/ 18 pts)

1) a) La gamme de ciment commercialisée par CIMAR contient : (1.50 pt)
i.work, i.pro, i.tech, i.idro et i.design.

b) L'intérêt de la diversification de cette gamme pour CIMAR : (1.50 pt)
- Acquérir des avantages concurrentiels ;
- Augmenter son chiffre d'affaires ;
- Diversifier le portefeuille clients ; …

**N.B : Accepter deux idées logiques.**

2) (06 pts)

| | Actions de communication de CIMAR | Objectif recherché |
|---|---|---|
| Sponsoring | Parrainage d'événements annuels sportifs | Développer la notoriété de CIMAR |
| Mécénat | - Contribution à la préservation du patrimoine de la ville d'Assa et réhabilitation de son ksar ;<br>- Soutien à la Fondation Mogador pour les Arts, la Culture et le Patrimoine | Améliorer l'image de marque de CIMAR |
| Promotion des ventes | Organisation d'une tombola en faveur de pèlerins pour l'Omra au profit de ses clients architectes. | Augmenter les ventes de CIMAR |

**N.B : Accepter tout objectif logique.**

3) a) La méthode de fixation du prix : par les coûts de production. (1.50 pt)

b) Justification : (1.50 pt)
Le prix est fixé à partir des coûts de production évalués par CIMAR.

4) a) Les canaux de distribution du ciment utilisés par CIMAR : (1.50 pt)
- Canal direct ;
- Canal long traditionnel.

b) Justification : (1.50 pt)
- Canal direct : CIMAR vend directement de ses usines ;
- Canal long traditionnel : CIMAR vend à travers les grossistes et les détaillants.

c) La politique de distribution poursuivie par LC : distribution intensive (1.50 pt)

d) Deux avantages de cette politique de distribution : (1.50 pt)
- Large couverture géographique ;
- Augmentation des parts de marche ;
- Accessibilité du produit aux consommateurs, …

**N.B : Accepter toute réponse logique.**

Moutamadris.ma

## Dossier N°3: Fonction financière, stratégie et croissance et (/ 54pts)

1) Le métier de CIMAR : (1.50 pt)
Production et commercialisation de ciment, béton prêt à l'emploi et granulats.

2) a) La finalité économique : Développement de son offre sur le marché africain ; (1.50 pt)
b) La finalité sociétale : Protection de l'environnement. (1.50 pt)

3) (06 pts)

| Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
|---|---|---|---|
| - Positionnement homogène de CIMAR sur la zone Sud et Centre SUD ;<br>-Renforcement du dispositif de production d'électricité éolienne de CIMAR. | Eloignement de CIMAR des autres marchés du Centre et du Nord fortement consommateurs de ciment ; | Déficit important en logement ; | -Hausse du coût de l'électricité par l'ONEE ;<br>-Montée en régime de l'entreprise CIMENTS de l'ATLAS ; |

4) a) Fusion : regroupement de deux ou plusieurs entreprises qui disparaissent pour donner naissance à une nouvelle entité. (1.50 pt)
b) Les raisons de la fusion de CIMAR avec sa filiale BETOMAR : (1.50 pt)
- Permettre une optimisation des ressources ;
- Permettre une mise en œuvre de synergies administratives, financières et commerciales.

5) CIMAR opte pour :
a) La stratégie de domination par les coûts : Optimisation des ressources et amélioration de ses coûts de production ; (1.50 pt)
b) La stratégie d'internationalisation : Conquérir et développer son offre sur le marché africain (accepter également : Optimiser sa stratégie d'expansion à l'international) (1.50 pt)

6) a) Selon la nature : Investissements matériels (corporels) ; (1.50 pt)
Selon l'objectif : Investissements de capacité (de croissance).
b) Deux moyens de financement des investissements proposés : (1.50 pt)
- Autofinancement ;
- Augmentation du capital ;
- Emprunt bancaire ;
- Emprunt obligataire, …

**N.B : Accepter deux moyens de financement à moyen et à long terme.**

7) a) Calcul : (1.50 pt)
- FR : 6 379 733 – 5 235 529 = 1 144 204 K MAD
- BFR : 2 049 709 – 775 419 = 1 274 290 K MAD

b) CIMAR dispose d'un FR qui ne couvre qu'une partie du BFR, d'où une trésorerie nette négative qui peut causer à CIMAR des difficultés pour faire face à ses engagements à court terme. (03 pts)

8) a) Ratio de rentabilité commerciale : 1 024 500 / 3 454 300 = 0.29 (1.50 pt)
b) Chaque 100 DH de ventes rapporte à CIMAR 29 DH de résultat d'exploitation. (1.50 pt)

9) a) Accepter toute représentation graphique adaptée. (03 pts)
b) Interprétation : (1.50 pt)
Le résultat d'exploitation de CIMAR a connu une évolution irrégulière entre 2012 et 2014. Cela s'explique en partie par l'irrégularité de l'évolution du chiffre d'affaires durant la même période.

**N.B : Accepter toute interprétation logique.**

10) a) Le mode de croissance réalisée en 2012 : croissance interne (1.50 pt)

Moutamadris.ma

b) Justification : CIMAR s'est développée par ses propres moyens en réalisant de nouveaux investissements : (1.50 pt)

- Construction d'un centre de broyage ;
- Lancement des chantiers du parc thermo solaire.

c) Un avantage : Préserver l'indépendance de gestion ou absence de bouleversement structurel ; … (1.50 pt)

Une limite : Processus lent ou taux de croissance en général faible ; …

**N.B : Retenir un avantage et une limite pour le mode de croissance.**

11) Synthèse : **(18 pts)**

| | |
|---|---|
| Introduction :<br>Les performances réalisées par CIMAR ont enregistré une baisse entre 2012 et 2014 eu égard à l'évolution défavorable de son environnement.<br>Quelles sont les caractéristiques de l'environnement de CIMAR et quelles en sont les retombées sur ses performances ?<br>Comment CIMAR pourrait s'adapter à cet environnement ? | (2 pts) |
| Développement :<br>1) Caractéristiques de l'environnement défavorable :<br>- Baisse de la demande ;<br>- Montée en régime de l'entreprise CIMENTS de l'ATLAS ;<br>- Affaiblissement du marché du ciment ; … | (04 pts) |
| 2) Impact de cet environnement sur les performances réalisées par CIMAR :<br>- Diminution du chiffre d'affaires de 4, 07 % et du résultat d'exploitation de 4,6% entre 2012 et 2014. | (03 pts) |
| 3) Appréciation des stratégies adoptées par CIMAR :<br>- Internationalisation : permet de conquérir de nouveaux débouchés et augmenter le chiffre d'affaires mais difficile de conserver les avantages concurrentiels face à la concurrence internationale ;<br>- Domination par les coûts : permet de pénétrer le marché et doper les ventes mais il y a le risque d'imitation de cette stratégie par des concurrents. | (04 pts) |
| 4) Actions à entreprendre :<br>- Diversifier davantage son activité ;<br>- Assurer une couverture nationale ;<br>- Signer des accords de partenariat ;<br>- Créer des sociétés de distribution ;… | (03 pts) |
| Conclusion :<br>Certes, CIMAR a pu maintenir sa part de marché malgré l'évolution défavorable de son environnement, néanmoins, il est nécessaire de multiplier les efforts sur le plan commercial et technique pour faire face aux changements éventuels de son environnement… | (2 pts) |

Moutamadris.ma

## Dossier N°4: Gestion des Ressources Humaines (/ 24pts)

1) (1.50 pt)

| Domaines de GRH | Actions de CIMAR |
|---|---|
| Gestion du personnel | Recrutement, promotion interne. |
| Relations sociales | Dialogue social, représentation des salariés. |

2) a) Le style de commandement adopté par CIMAR : style participatif; (1.50 pt)

b) Justification : implication du personnel au processus décisionnel, climat de confiance, responsabilisation des collaborateurs (1.50 pt)

c) Ce style de commandement participatif permet de motiver les collaborateurs, libérer les initiatives, encourager la créativité des salariés et donc l'amélioration de leurs performances. (3 pts)

3) a) Les facteurs de motivation sont : (1.50 pt)

- Environnement de travail respectueux ;
- Dialogue et écoute ;
- Climat de confiance ;
- Formation ;
- Mobilité interne ;
- Avantages sociaux.

**N.B : Retenir trois facteurs de motivation.**

b) Deux objectifs de la motivation pour l'entreprise : (1.50 pt)

- Satisfaire les besoins du personnel ;
- Fidéliser le personnel ;
- Instaurer un bon climat social ;
- Améliorer la productivité, …

**N.B : retenir deux objectifs de la motivation.**

4) La communication interne se justifie par : le dialogue et l'écoute font partie de la charte des valeurs de CIMAR. (1.50 pt)

5) a) Deux instances de représentation sociale : (1.50 pt)

- Délégués du personnel ;
- Délégués syndicaux ;
- Comité d'entreprise.

**N.B : Retenir deux instances de représentation sociale.**

b) L'intérêt de l'instauration du dialogue social : (03 pts)

- Prévenir et résoudre les conflits sociaux ;
- Discuter les sujets d'intérêts communs ;
- Améliorer les conditions de travail ;
- Répondre aux aspirations du personnel.

**N.B : Accepter deux idées logiques.**

6) Modes de recrutement : (06 pts)

| Modes de recrutement | Justification | Un avantage | Une limite |
|---|---|---|---|
| Recrutement interne | CIMAR adopte la mobilité interne | Economie de coût et de temps | Choix limité de candidats |
| Recrutement externe | CIMAR recrute des profils à potentiel international ; Intégration de 40 nouvelles personnes | Intégration de nouvelles compétences | Problème d'intégration |

7) Explication de la phrase : (1.50 pt)

La mobilité interne favorise la polyvalence des salariés, l'échange des savoirs ce qui permet au personnel d'avoir des habiletés et des expériences et les rend susceptible d'occuper plusieurs poste et de partager les valeurs de l'entreprise.

**Une note de 03 pts sur 120, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.**

Moutamadris.ma