



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

Corrigé indicatif

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

- 1) a) Les principales étapes du processus d'achat : (1.50 pt)
- Identification des besoins d'achat ;
 - Recherche et sélection des fournisseurs ;
 - Passation de la commande ;
 - Réception et contrôle.
- b) Les objectifs de la politique d'achat de CDA : (1.50 pt)
- Rester compétitif ;
 - Créer de la valeur ;
 - Garantir la qualité des produits ;
 - Construire avec les fournisseurs une relation durable.

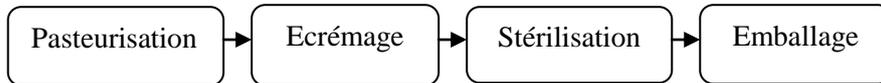
2) (03 pts)

| | Besoins d'achat de CDA | Part en % |
|-----------------|--|-----------|
| Achats importés | Les bricks, les arômes, les amidons, les ferments, la poudre, le beurre et les sleeves. | 30% |
| Achats locaux | Le lait, les plastiques, les flexibles, les films, les surpacks, les préparations de fruits et le sucre. | 70% |

- 3) Une raison expliquant le recours de CDA aux : (03 pts)
- Achats importés : Recherche d'une meilleure qualité, non disponibilité des produits au niveau local, diversité de choix de fournisseurs,...
 - Achats locaux : avoir la matière première moins chère, assurer une régularité des achats, réduire les délais de livraison,...

N.B. retenir une seule raison valable

4) Le processus de production de lait UHT chez CDA : (03 pts)



- 5) a) Le mode de production de lait UHT adopté par CDA selon les contraintes commerciales : production pour le stock. (1.50 pt)
- b) Justification : le lait est stocké avant d'être commercialisé. (1.50 pt)
- 6) a) L'utilité du stockage de produits finis pour CDA : Disponibilité des produits à la demande des clients (quantité, délais), fidélisation des clients,... (03 pts)
- b) Deux risques liés à la constitution d'un stock excessif : (03 pts)
- Coûts élevés de stockage ;
 - Risque de détérioration des produits ;...

N.B. accepter toute réponse correcte.

Dossier N°2 : Mercatique (18 pts)

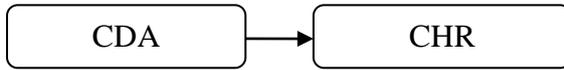
- 1) a) Les marques du portefeuille produits de CDA : Centrale, Danone Yawmy, Activia, Jamila, Danette, Danino, Moufid, Danao et Danone Lait de Croissance (1.50 pt)
b) L'utilité de la marque pour l'entreprise : (03 pts)
- Identifier les produits de l'entreprise ;
 - Distinguer les produits de l'entreprise par rapport aux concurrents ;
 - Positionner le produit sur le marché ;...

N.B. retenir une réponse correcte.

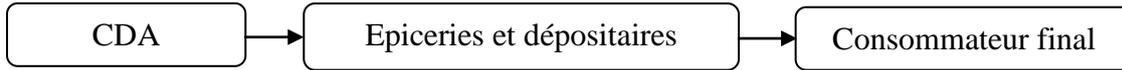
- 2) a) Les critères de segmentation retenus par CDA : le chiffre d'affaires, le type de point de vente et le linéaire des produits laitiers frais. (1.50 pt)
b) La segmentation du marché améliore le chiffre d'affaire de l'entreprise dans la mesure où elle lui permet d'adapter son offre aux besoins des clients, qui seront plus fidèles à ses produits. (03 pts)

N.B. accepter toute réponse logique.

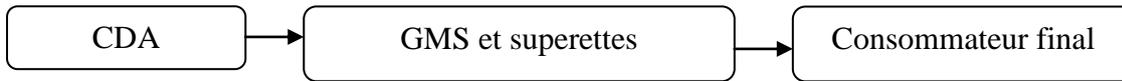
- 3) a) Les canaux de distribution de CDA : (03 pts)
Canal direct (ultra court) :



Canal court :



Canal moderne (intégré) :



- b) La politique de distribution de CDA : distribution intensive (01.50 pt)
c) Un avantage : Large couverture géographique, augmentation des parts de marché ;... (01.50 pt)
Une limite: nécessite une capacité de production importantes, coûts élevés ;...

N.B. retenir un avantage et une limite pour la politique de distribution.

- 4) a) Les actions de fidélisation des clients mises en place par CDA : (1.50 pt)
- Récompenses distribués aux clients Imtyaz (prime différenciée) ;
 - Remises accordées.
- b) La technique de communication à laquelle on peut rattacher ses actions de fidélisation : Promotion des ventes. (1.50 pt)

Dossier N°3 : Stratégie, croissance et fonction financière (48 pts)

| Métier | Mission | Finalité économique | (03 pts) |
|---|---|---|----------|
| Fabrication et commercialisation des produits laitiers et des fromages. | Apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre de consommateurs à travers un portefeuille de marques riche et diversifiée. | Consolider son leadership sur le marché de la nutrition | |

- 2) Deux forces de CDA : (1.50 pt)
- Un portefeuille de marques riche et diversifié ;
 - Une forte notoriété ;
 - La qualité de son offre ;
 - La pertinence de son innovation.

N.B. retenir deux forces.

- 3) a) Deux actions de la responsabilité sociale de CDA : (1.50 pt)
- Un programme d'éducation nutritionnelle et le programme d'éducation sportive ;
 - La création de la fondation pour la nutrition de l'enfant.
- b) La nature de la finalité recherchée à travers ces actions : finalité sociétale (1.50 pt)
- c) L'impact de ces actions sur CDA : (03 pts)
- Développer la notoriété ;
 - Améliorer l'image de marque ;
 - Se démarquer des concurrents ; ...

N.B : retenir deux réponses correctes.

- 4) a) L'activité « produits laitiers » de CDA dans la matrice BCG : une activité vedette (star ou étoile) (1.50 pt)
- b) Justification : (1.50 pt)
- Marché des produits laitiers en développement ;
 - Part de marché de CDA de 60 %.
- 5) Une opportunité : fort potentiel de croissance du marché (croissance exponentielle de la consommation). (1.50 pt)
- Une menace : concurrence forte.

- 6) (03 pts)
- | Axes de développement de CDA | Stratégie correspondante |
|---|----------------------------------|
| Développement du marché des produits laitiers grâce à une politique d'innovation bien soutenue. | Différenciation |
| Rationalisation des charges et optimisation industrielle et logistique. | Domination globale par les coûts |

- 7) a) Les investissements réalisés par CDA : (03 pts)
- Investissement de capacité (de croissance)
 - Investissement de renouvellement (de remplacement)
- b) Deux moyens de financement auxquels peut recourir CDA : (1.50 pt)
- Autofinancement ;
 - Emprunt bancaire.

N.B. accepter tout autre moyen de financement à moyen et long terme.

- 8) a) La trésorerie nette en : $TN = FR - BFR$ (1.50 pt)
- 2013 : $- 827 + 235 = - 592$ Millions MAD
 - 2014 : $-1232 + 550 = - 682$ Millions MAD
- b) Lecture de l'évolution de la trésorerie nette : (1.50 pt)
- La trésorerie nette de CDA a connu une dégradation de 15,20 % en 2014 par rapport à 2013.

N.B. accepter toute lecture correcte.

- 9) a) Accepter toute représentation graphique adaptée : Graphique à barre ou en courbe (03 pts)
- b) Interprétation : (1.50 pt)
- Après avoir enregistré une légère progression entre 2013 et 2014, le chiffre d'affaires de CDA a connu un recul entre 2014 et 2015 dû à la baisse de la consommation de lait et le repli des ventes des filiales de commercialisation de génisses.

N.B. accepter toute interprétation correcte.

- 10) a) CDA adopte une croissance interne car elle a réalisé de nouveaux investissements matériels. (1.50 pt)
- b) Un avantage : Préserver l'indépendance de gestion, ... (1.50 pt)
- Une limite : Processus lent, ...

N.B. accepter toute réponse correcte.

- 11) Synthèse : (15 pts)
L'élève doit être capable de rédiger une synthèse comportant une introduction, un développement et une conclusion.

Introduction : (02 pts)

Le marché des produits laitiers se caractérise par une concurrence acharnée. Ce qui impose à CDA de mettre en œuvre des axes stratégiques pour y faire face et maintenir son leadership sur ce marché.

Comment se caractérise le marché marocain des produits laitiers ? quels sont les axes stratégiques mis en œuvre par CDA ? quelles en sont les retombées sur CDA ? et quelles sont les décisions à prendre par CDA pour consolider son positionnement concurrentiel ?

Développement : (02 pts)

a) Caractéristiques du marché des produits laitiers :

- Fort potentiel de croissance du marché ;
- Concurrence forte.

b) CDA a opté pour : (03 pts)

- Une rationalisation des charges industrielles et logistiques ;
- Un développement du marché des produits laitiers grâce à une politique d'innovation bien soutenue ;
- Une introduction des produits haut de gamme sur le marché national présentant un segment de croissance intéressant et à forte valeur ajoutée.

b) Ces axes stratégiques ont pour effet de : (03 pts)

- Fidéliser les clients ;
- Conquérir de nouveaux marchés ;
- Se démarquer des concurrents ;
- Saisir les opportunités offertes sur le marché ;
- Augmenter la part de marché ; ...

c) Les décisions stratégiques à prendre : (03 pts)

- Création de partenariats (notamment avec les CHR) ;
- Développement de produits : lancement de nouveaux produits, amélioration des produits existants ;
- Développement du marché : couverture plus large sur le marché national ; ...

Conclusion : (02 pts)

CDA dispose de plusieurs atouts qui lui confèrent une position de leader sur le marché des produits laitiers. Néanmoins, l'arrivée sur le marché de nouvelles entreprises rend la concurrence de plus en plus vive d'où la nécessité de mettre en place des stratégies adéquates.

Dossier N°4 : Gestion des Ressources Humaines (30 pts)

1) Les domaines de la GRH mis en œuvre par CDA : (1.50 pt)

- Gestion du personnel ;
- Relations sociales ;
- Formation ;
- Rémunération.

2) a) Le taux de variation des effectifs de CDA entre 2012 et 2014 : (1.50 pt)

$$((4241 - 3831) / 3831) \times 100 = 10,70 \%$$

b) Deux raisons pouvant expliquer l'évolution des effectifs chez CDA : (03 pts)

- Développement de l'activité de CDA ;
- Réponse aux besoins en termes de RH ; ...

N.B. accepter deux raisons correctes.

- 3) a) Position hiérarchique : Rattaché au IS Business Solution Manager Sales et Marketing ; (1.50 pt)
Tâches à effectuer :
- Assister le business (Sales et Marketing) à définir ses besoins en solutions informatiques, et à les mettre en œuvre ;
 - Gérer quotidiennement le suivi des évolutions des applications et la continuité des services disponibles ;
 - Participer dans les projets de développement et mise en œuvre des nouvelles applications.
- N.B. retenir une tâche.**
- b) Le profil de « Business Solution Analyst » : (03 pts)
- Deux qualités personnelles :
Capacités de communication et networking ;
Bon esprit de travail en équipe, esprit d'analyse et de synthèse ;
Bon relationnel.
 - Deux compétences professionnelles :
Formation ingénieur ;
Expérience de 2ans en développement et gestion de projet ;
Maîtrise de VB.NET, SQL, Server (développement, administration et optimisation),
Android ;
Maîtrise des méthodes de conception Objet.
- N.B. retenir deux éléments de réponse.**
- c) Le mode de recrutement adopté par CDA : recrutement externe (1.50 pt)
d) Justification : CDA recherche les candidats sur le marché de travail à travers une annonce sur son site internet. (1.50 pt)
- 4) a) Deux facteurs déterminant les besoins en formation de CDA: (1.50 pt)
- La stratégie de l'entreprise
 - L'exploitation des entretiens annuels d'évaluation ;
 - Les plans de relève.
- N.B. retenir deux facteurs.**
- b) CDA adopte une formation interne car elle favorise la formation par la hiérarchie. (03 pts)
c) Deux objectifs de la formation pour une entreprise : améliorer la productivité, assurer une adaptation du salarié aux évolutions du marché ; ... (03 pts)
- N.B. accepter toute réponse correcte.**
- 5) CDA pratique une gestion de carrières pour ses collaborateurs : réalisation d'un entretien annuel d'évaluation en vue de mettre en place un plan de formation. (1.50 pt)
- 6) a) L'instance de représentation sociale : représentant syndical ou section syndicale. (1.50 pt)
b) Le rôle de cette instance dans le dialogue social : (1.50 pt)
- Présenter les revendications du personnel ;
 - Conduire les négociations collectives ;
 - Signer les conventions collectives.
- 7) a) Une contrainte liée à la fixation de la rémunération chez CDA : contrainte juridique (respect des exigences légales et obligations conventionnelles). (1.50 pt)
b) Le lien entre la rémunération adoptée et la compétitivité de CDA: (03 pts)
La rémunération chez CDA permet de récompenser et fidéliser les compétences, assurer la sécurité sociale et motiver le personnel, d'où la réalisation des objectifs de l'entreprise à savoir : la productivité, la qualité, la maîtrise des coûts,... ce qui permettra de renforcer sa compétitivité sur le marché.

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

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة الاستدراكية 2016
-الموضوع-

RS 55

ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵍⴻⴳⴷⴰⵏ
ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵍⴻⴳⴷⴰⵏ
ⵏ ⵍⴻⴳⴷⴰⵏ



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 |

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 : Organisation de l'approvisionnement et de la production | 1 - 2 | 03.50 pts |
| ▪ Dossier N°2 : Mercatique | 3 - 4 | 03.50 pts |
| ▪ Dossier N°3 : Fonction financière, Stratégie et Croissance | 4 - 6 | 07.50 pts |
| ▪ Dossier N°4 : Gestion des Ressources Humaines | 7 - 8 | 05 pts |
| Présentation de la copie..... | | 0.50 pt |
| Note totale | | 20 pts |

Le sujet est composé de quatre entreprises opérant dans l'industrie agroalimentaire.



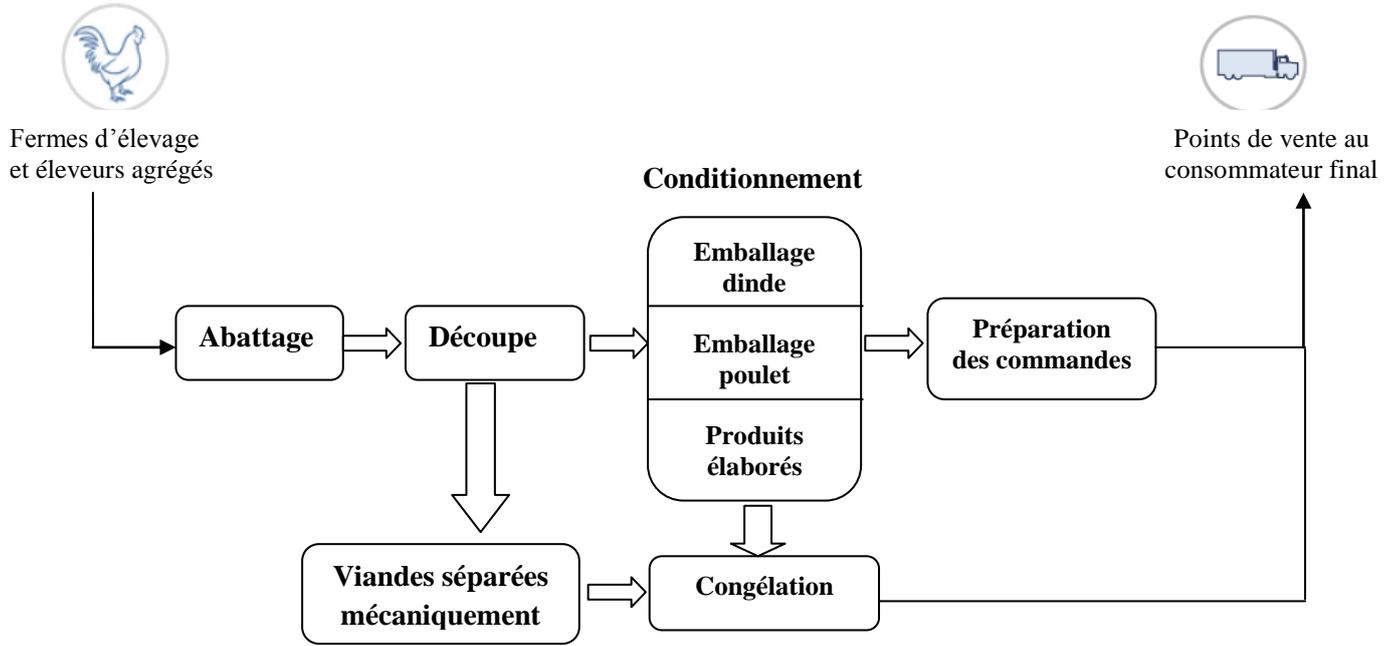
Dossier N°1 : Organisation de l'approvisionnement et de la production

La société ELDIN est active sur le segment de viandes de volailles à base de dinde et de poulet, dont les produits sont vendus aux consommateurs sous la marque « Dindy ».

Document 1.1 : Approvisionnement d'ELDIN

ELDIN s'approvisionne en dinde et en poule auprès des fermes d'élevage et des éleveurs agrégés. Le système d'agrégation consiste en la fourniture par ELDIN, pour le compte des éleveurs, d'aliments achetés auprès d'EL ALF, de dindonneaux et de poussins achetés auprès d'ATLAS COUVOIRS. Une fois les dindes et les poulets arrivés au poids adéquat pour leur abattage, ils sont revendus à ELDIN en coordination avec ses besoins et son calendrier d'abattage.

Document 1.2 : Processus de production



ELDIN veille au respect des normes réglementaires du secteur en déployant des procédures permettant de contrôler et de maîtriser la qualité, en veillant :

- Au contrôle à la réception des matières premières ;
- A la traçabilité des produits depuis la matière première jusqu'au client final ;
- Au contrôle interne avec analyses régulières dans des laboratoires privés et public.

Document 1.3 : Evolution de la production et du nombre de travailleurs d'ELDIN

| Éléments | 2013 | 2012 |
|--------------------------------|--------|--------|
| Volume de production en tonnes | 22 124 | 21 747 |
| Nombre de travailleurs | 429 | 461 |

Source des documents : www.ammc.ma

Travail à faire N° 1 / (03.50 pts)

| N° | Questions | Barème |
|----|---|---------|
| 1 | a) Préciser les besoins d'achat d'ELDIN ; | 0.25 pt |
| | b) Relever les sources d'approvisionnement choisies par ELDIN. | 0.25 pt |
| 2 | Présenter l'intérêt de l'agrégation pour : | 0.50 pt |
| | ▪ ELDIN ; ▪ Les éleveurs. | |
| 3 | a) Décrire le processus de production ; | 0.50 pt |
| | b) Illustrer les modes de production adoptés par ELDIN : ▪ Production à la commande ; ▪ Production pour le stock. | 0.75 pt |
| 4 | Montrer la nécessité du contrôle qualité effectué par ELDIN. | 0.50 pt |
| 5 | a) Calculer la productivité physique du site d'ELDIN : | 0.50 pt |
| | ▪ En 2012 ; ▪ En 2013. | |
| | <i>N.B : Retenir deux chiffres après la virgule.</i> b) Lire les résultats obtenus. | 0.25 pt |

Dossier N°2 : Mercatique

Excelo, nom commercial de Best Biscuits Maroc (BBM), est spécialisée dans la production de biscuits. L'entreprise figure aujourd'hui parmi les leaders du marché de biscuiterie au Maroc.

Document 2.1 : Marché d'Excelo

Le rayonnement des produits Excelo ne s'est pas limité au territoire national. Bien au contraire, il a dépassé les frontières marocaines vers d'autres destinations. En effet, une partie non négligeable de la production est destinée à l'export et plus particulièrement vers les pays d'Afrique (Sénégal, Mauritanie, Algérie, Lybie) et du Moyen-Orient (Jordanie, Liban, Irak et Yémen,...). Toutefois, le groupe ambitionne de conquérir d'autres marchés.

Source : www.challenge.ma (25 Janvier 2013)

Document 2.2 : Gamme diversifiée

Excelo offre une gamme de produits très diversifiée comprenant les biscuits (secs, sandwichés, cookies), génoises, gaufrettes (enrobées et non enrobées) et madeleines. Cette diversité s'enrichit par des produits novateurs : Genova, Top cookies, Mary Trini, Silvia, Sergio, Biggy, Momo... Au total, Excelo propose plus de 10 marques atteignant les 50 références.

Source : Food Magazine du 15 Octobre 2014

Document 2.3 : Nouvelle marque EYO'O

Excelo met sur le marché une nouvelle marque : EYO'O considéré comme le premier biscuit dark cacao, EYO'O sera commercialisé au Maroc. A travers ce nouveau produit, qui est présenté comme le fruit d'études de marché très poussées, Excelo souhaite offrir aux consommateurs le meilleur de la qualité au prix le plus compétitif. Le biscuit EYO'O, intensément cacaoté et agrémenté d'une crème généreuse, pleine d'onctuosité, sera disponible sous deux formats : 3biscuits à 1DH, et 6 biscuits à 2 DH.

Source : Food Magazine du 22 Octobre 2014

Document 2.4 : Distribution

Présente dans le circuit traditionnel (grossistes / épicerie) comme sur les rayons des grandes surfaces, la marque a su se faire une place privilégiée dans un secteur très compétitif. « *Excelo a réussi à percer rapidement dans un secteur d'activité très concurrentiel. L'ambition étant d'en faire un leader du marché, avec une recherche d'innovation permanente et une maîtrise rigoureuse de la qualité* », indique-t-on auprès de la direction d'Excelo.

Source : Food Magazine du 15 Octobre 2014

Document 2.5 : Actions de communication

Excelo a misé sur le flash mob pour lancer sa nouvelle gaufrette Biggy. Le flash mob (*) est un rassemblement de personnes, ne se connaissant pas dans un lieu public pour accomplir des actions avant de se disperser. Une journée entière de tournage et un mois de préparation ont été nécessaires pour organiser ce flash mob. Excelo reste ainsi fidèle à son slogan « Excelo, je croque, je craque ».

(...) A l'occasion de la rentrée scolaire, la marque de biscuits sandwichés, Momo, offre à ses consommateurs deux biscuits supplémentaires gratuitement, en plus des six biscuits sandwichés habituels.

(*) **Le flash mob** : foule ou mobilisation éclair en français

Source : Telquel du 12 Février 2014

| Travail à faire N°2 / (03.50 pts) | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|----------------------------------|--------------|-----------|--|----------------------|--|---------|
| N° | Questions | Barème | | | | | | |
| 1 | Préciser le marché des produits Excelo selon : <ul style="list-style-type: none"> ▪ La nature du produit commercialisé ; ▪ L'étendue géographique. | 0.50 pt | | | | | | |
| 2 | Dégager la gamme de produits commercialisés sous la marque Excelo. | 0.25 pt | | | | | | |
| 3 | a) Qualifier la politique du prix adoptée par Excelo pour le produit EYO'O ; b) Justifier votre réponse ; c) Citer deux effets commerciaux de cette politique sur Excelo. | 0.25 pt 0.25 pt 0.25 pt | | | | | | |
| 4 | Présenter l'utilité de l'étude de marché effectuée par Excelo. | 0.50 pt | | | | | | |
| 5 | a) Schématiser les canaux de distribution d'Excelo ; b) Nommer la politique de distribution choisie par Excelo. | 0.75 pt 0.25 pt | | | | | | |
| 6 | Reproduire et compléter le tableau suivant : <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Action de communication d'Excelo</th> <th style="width: 50%;">Illustration</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Publicité</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promotion des ventes</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Action de communication d'Excelo | Illustration | Publicité | | Promotion des ventes | | 0.50 pt |
| Action de communication d'Excelo | Illustration | | | | | | | |
| Publicité | | | | | | | | |
| Promotion des ventes | | | | | | | | |

Dossier N°3 : Fonction financière, Stratégie et Croissance

Document 3.1 : Présentation de Zalagh Holding

Zalagh Holding est aujourd'hui le premier groupe avicole (*) intégré au Maroc, présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur avicole. Zalagh Holding emploie plus de 1.700 personnes et regroupe près de 15 filiales opérant sur l'ensemble du territoire national et s'articulant autour de cinq pôles d'activités : importation de matières premières agricoles, nutrition animale, accoupage (*), élevage avicole, abattage de volailles et transformation de la viande.

(*) *Avicole* : toute sorte d'élevage de volailles.

(*) *Accoupage* : opération qui consiste à mettre les œufs fécondés dans un incubateur pour produire des poussins.

Source : www.usinenouvelle.com (19 Novembre 2013)

Document 3.2 : Valeurs de Zalagh Holding

Depuis sa création en 1974, Zalagh Holding est resté fidèle à ses valeurs et atouts qui sont : savoir-faire industriel, exigence relative à la qualité de ses produits, faculté d'adaptation aux transformations impactant ses lignes de métier et loyauté envers tous ses partenaires.

La qualité des produits constitue une exigence absolue. Le groupe propose quotidiennement des produits et services aux consommateurs jouissant d'une traçabilité complète et d'une sécurité irréprochable.

Source : www.strategie-management.ma (Avril/2014)

Document 3.3 : Ambition et environnement

Quels sont les axes du modèle industriel de Zalagh Holding?

Président du directoire : Nous avons aujourd'hui pour ambition de renforcer notre intégration dans l'optique d'atteindre une taille significative afin d'être à même de répondre aux nouveaux défis découlant de la mondialisation et des accords de libre échange. Nous avons également fixé pour chacune de nos filiales le but d'atteindre l'excellence industrielle et intégrer un modèle de promotion citoyenne.

(...) Si l'aviculture marocaine dispose aujourd'hui d'une infrastructure favorable à des conditions de production optimales, elle pâtit néanmoins de quelques dysfonctionnements liés notamment à une intégration verticale insuffisante des différents maillons de la chaîne avicole, à un partenariat peu ancré entre les divers opérateurs et à une forte influence des intermédiaires, tant en amont de la filière qu'à son aval.

Interview avec le Président du directoire de Zalagh Holding

Source : Finances news du 04 Décembre 2014

Document 3.4 : Plan de développement

Zalagh Holding projette de mettre en œuvre au cours des trois prochaines années un programme de développement avoisinant les 400 millions MAD qui lui permettra d'augmenter ses capacités de production de nutrition animale, accroître ses capacités d'accoupage de poussins et de dindonneaux.

En ce sens, la société a procédé en 2013 à une augmentation de capital et la réalisation de deux émissions obligataires pour le financement de son programme d'investissement.

Source : www.ammc.ma

Document 3.5 : Axes de développement

La vision stratégique adoptée par Zalagh Holding s'articule autour des axes suivants :

- Renforcement des activités en amont et en aval;
- Lancement de nouveaux produits sur le marché;
- Implantation dans de nouveaux marchés tels que l'Afrique de l'Ouest ou le Moyen Orient, où le groupe dispose d'avantages compétitifs en terme de proximité, de logistique et d'image Halal.
- Acquisitions d'entreprises de taille moyenne, pouvant être facilement et rapidement intégrées dans le groupe, tout en s'offrant la possibilité d'ajouter des produits et des marchés complémentaires.

Source : Finances news du 04 Décembre 2014

Document 3.6 : Chiffres clés du groupe

| En Milliers MAD | 2013 | 2014 |
|-------------------------|-----------|-----------|
| Chiffre d'affaires | 3 622 910 | 3 828 371 |
| Résultat d'exploitation | 148 410 | 159 551 |

Source : www.ammc.ma

Travail à faire N° 3 / (07.50 pts)

| N° | Questions | Barème | | | | | | |
|-----------------------|---|-----------------------|-------------|------------|--|--|--|--------------------|
| 1 | a) Relever les activités de Zalagh Holding ; b) Préciser la mission de Zalagh Holding. | 0.25 pt 0.25 pt | | | | | | |
| 2 | Ressortir, du document 3.2, deux forces de Zalagh Holding ; | 0.25 pt | | | | | | |
| 3 | Relever pour Zalagh Holding : a) Une finalité économique ; b) Une finalité sociétale. | 0.25 pt 0.25 pt | | | | | | |
| 4 | Etablir le diagnostic stratégique externe de Zalagh Holding. | 0.50 pt | | | | | | |
| 5 | a) Préciser les caractéristiques du plan de développement projeté par Zalagh Holding : Durée, objectifs, budget. b) Reproduire et compléter le tableau suivant : <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 50%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Moyens de financement</th> <th>Un avantage</th> <th>Une limite</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> | Moyens de financement | Un avantage | Une limite | | | | 0.50 pt 0.50 pt |
| Moyens de financement | Un avantage | Une limite | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 6 | a) Calculer le ratio de rentabilité commerciale de Zalagh Holding : ▪ En 2013 ; ▪ En 2014. <i>N.B : Retenir deux chiffres après la virgule.</i> b) Lire l'évolution de la rentabilité commerciale. | 0.50 pt 0.25 pt | | | | | | |
| 7 | Montrer que Zalagh Holding adopte les stratégies suivantes : ▪ Développement de produit ; ▪ Internationalisation ; ▪ Intégration verticale. | 0.75 pt | | | | | | |
| 8 | Relever deux indicateurs quantitatifs de croissance de Zalagh Holding. | 0.25 pt | | | | | | |
| 9 | a) Justifier que Zalagh Holding opte pour une croissance interne ; b) Citer un avantage et une limite de ce mode de croissance. | 0.25 pt 0.25 pt | | | | | | |
| 10 | Synthèse : Dans le cadre de son développement stratégique, Zalagh Holding envisage de réaliser une opération d'acquisitions d'entreprises de taille moyenne ayant des activités complémentaires. Rédigez une synthèse argumentée d'environ 16 lignes (comportant une introduction, un développement et une conclusion) traitant les points suivants : a) Les facteurs explicatifs de cette action stratégique ; b) Les retombées de cette action stratégique sur : ▪ Le groupe Zalagh ; ▪ Le secteur avicole. | 02.50 pts | | | | | | |

Dossier N°4 : Gestion des Ressources Humaines

Le groupe français Bel est un des leaders mondiaux du secteur des fromages de marque. Il dispose d'un portefeuille de produits différenciés et d'envergure internationale tels que La vache qui rit, Kiri, Mini Babybel, Leerdammer ou Boursin, ainsi qu'une vingtaine d'autres marques.

Document 4.1 : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

Le plan triennal de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de Bel a été renouvelé en 2014. Il a pour objectif de déployer les outils indispensables pour aborder les évolutions des métiers et des qualifications. La prévision des ressources et besoins en effectif se présente comme suit :

| 2014 | Effectif |
|--------------------------------------|----------|
| Ressources en personnel (début 2014) | 3356 |
| Nombre de départs | 892 |
| Besoins en effectifs (fin 2014) | 3301 |

Document 4.2 : Polyvalence et mobilité

La polyvalence interservices est un moyen pour sécuriser l'employabilité tout en enrichissant les parcours professionnels de l'ensemble des collaborateurs. Pour éviter toute forme de discrimination, et dans un souci de transparence vis-à-vis des équipes, les postes ouverts sont proposés en priorité aux collaborateurs du groupe (intranet, panneaux d'affichage sur site...), avant d'être ouverts à l'externe.

(...) Les entretiens d'évaluation sont un moment privilégié d'écoute et d'échange entre un manager et un collaborateur sur la manière de travailler ensemble et d'améliorer l'efficacité de la collaboration. C'est aussi l'occasion de construire le plan de formation adapté à chaque collaborateur et d'identifier ses souhaits de mobilité.

Document 4.3 : Politique de formation

Conformément aux ambitions de Bel, le nombre de collaborateurs ayant eu accès à une formation et le nombre moyen d'heures de formation ont augmenté entre 2013 et 2014.

| Formation des collaborateurs | 2013 | 2014 |
|---|------|------|
| % des collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année | 67% | 71% |
| Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur | 20 | 24 |

Les mutations technologiques, organisationnelles et environnementales incitent le groupe à renouveler constamment le contenu de ses formations ou à en créer de nouvelles. Il utilise des formats de formation en fonction de leur objectif, de leur contenu et des cibles auxquelles elles s'adressent : formation à distance (e-learning), tutorat, animation de groupe en interne, formation interentreprises, etc.

Document 4.4 : Reconnaissance de la performance individuelle et collective

Bel souhaite proposer un système de rémunération juste, motivant et équitable permettant de combiner attractivité et compétitivité.

La reconnaissance de la performance individuelle est fondée sur le mérite. La rémunération variable des managers de grades 1 à 6 représente de 8 % à 30 % de leur rémunération fixe. 10 % de cette rémunération variable est liée à l'atteinte d'objectifs.

Source des documents : Rapport financier annuel du groupe Bel de 2014

Travail à faire N°4 / (05 pts)

| N° | Questions | Barème | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------|--------------|-------------|---------------------|--|--|---------------------|--|--|---------|
| 1 | a) Calculer, pour Bel, l'écart entre les ressources et les besoins en effectif ; b) Proposer l'action permettant à Bel d'ajuster cet écart. | 0.25 pt 0.25 pt | | | | | | | | | |
| 2 | Reproduire et compléter le tableau ci-dessous : <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>Mode de recrutement chez Bel</th> <th>Illustration</th> <th>Un avantage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recrutement interne</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recrutement externe</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Mode de recrutement chez Bel | Illustration | Un avantage | Recrutement interne | | | Recrutement externe | | | 0.75 pt |
| Mode de recrutement chez Bel | Illustration | Un avantage | | | | | | | | | |
| Recrutement interne | | | | | | | | | | | |
| Recrutement externe | | | | | | | | | | | |
| 3 | a) Relever les moyens de communication interne utilisés par Bel ; b) Rappeler le rôle de la communication interne pour l'entreprise. | 0.25 pt 0.50 pt | | | | | | | | | |
| 4 | a) Ressortir la technique de gestion de carrière utilisée par Bel ; b) Préciser deux décisions sociales prises par Bel suite à une évaluation des performances. | 0.25 pt 0.50 pt | | | | | | | | | |
| 5 | a) Illustrer par deux idées l'importance accordée à la formation chez Bel ; b) Relever deux actions de formation dispensées par Bel ; c) Justifier que Bel réalise une formation interne. | 0.50 pt 0.50 pt 0.50 pt | | | | | | | | | |
| 6 | a) Préciser les composantes de la rémunération adoptée par Bel ; b) En déduire la forme de cette rémunération. | 0.50 pt 0.25 pt | | | | | | | | | |