



02h40mn مدة الإجازة الموضوع SH - RS - 54

3

المعامل

رقم الامتحان

الإسم الشخصي والعائلي: .....

تاريخ ومكان الازدياد: .....

اسم وتوقيع المكلف (ة) بالحراسة: .....

الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات  
شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك  
العلوم الاقتصادية

المادة  
الشعبة والمسلك

اسم وتوقيع المكلف (ة) بالحراسة: .....

يرجى وضع ملصق  
الرمز السري هنا



النقطة النهائية

المادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات  
الشعبة أو المسلك: شعبة علوم الاقتصاد والتدبير  
مسلك العلوم الاقتصادية

..... / 20

بالأرقام

.....

بالحروف

اسم المصحح (ة): .....

SH - RS - 54 Ω

رقم الأرشفة

توقيع المصحح (ة): .....

ورقة الإجابة

الصفحة: 1 على 14

على المصحح (ة) التأكد من أن النقطة النهائية على 20

### Consignes

- Aucun document n'est autorisé.
- L'épreuve est composée de deux parties :
  - La première partie contient les documents de base qui vont servir aux travaux à effectuer ;
  - La deuxième partie contient les documents à compléter relatifs aux travaux à effectuer.

### Barème et numéros de pages

Dossiers	N° de pages	Barème
<b>Partie N°1 :</b>		
▪ Dossier N°1 : Stratégie et Croissance	2 – 3	
▪ Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines	3 – 4	
<b>Partie N°2 :</b>		
▪ Travail à faire n°1 : Stratégie et Croissance	5 – 8	9.00 pts
▪ Travail à faire n°2 : Gestion des Ressources Humaines	9 – 14	11.00 pts
Note totale .....		20.00 pts

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 2 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

## PARTIE N° 1

### Dossier N° 1 : Stratégie et Croissance

#### Document 1.1 : Le Groupe Bel et son environnement

Entreprise familiale française de plus de 150 ans, le Groupe Bel est un acteur majeur de l'alimentation à travers la production et la commercialisation des produits laitiers, fruitiers et végétaux. Avec des produits consommés par 400 millions de personnes dans le monde, le Groupe s'engage à offrir une alimentation plus saine, responsable et accessible pour tous. Ainsi, il s'est fixé comme ambition d'améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits et de promouvoir de bons comportements alimentaires par la mise en place d'une démarche d'innovation adaptée aux besoins quotidiens des familles dans le monde entier. De plus, le Groupe Bel cherche continuellement à réduire son empreinte carbone sur toute sa chaîne de valeur. Dans ce cadre, le Groupe a révisé sa charte « Amont Laitier » sur la base de trois piliers essentiels : Les agriculteurs/partenaires, le bien-être animal, l'agriculture régénératrice(\*). Le Groupe cherche aussi à assurer constamment la sécurité et le bien-être au travail pour atteindre un objectif de « Zéro accident et maladie professionnelle ». Ainsi, chaque année, une semaine de la sécurité est organisée dans tous les sites internationaux du groupe.

Dans un environnement économique, politique et financier complexe, le Groupe Bel réaffirme ses choix stratégiques de développement portés par l'excellente dynamique des marques cœurs, la poursuite de la croissance des activités sur le scope fruit, son expertise et son savoir-faire industriel unique ainsi que l'essor de l'e-commerce et de la restauration hors domicile. Cependant, la demande croissante pour des produits plus sains et durables implique d'adapter ses recettes traditionnelles, souvent riches en composantes néfastes pour la santé, et de redéfinir sa stratégie afin de répondre aux défis de la mondialisation et de la transition écologique et sociétale.

(\* ) *L'agriculture régénératrice* : approche agricole axée sur la préservation de la fertilité des sols et la gestion des systèmes d'élevage.

Sources (texte adapté) : [www.etudes-et-analyses.com](http://www.etudes-et-analyses.com)

[www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 3 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

## Document 1.2 : Choix stratégiques du Groupe Bel

Depuis 1929, le Groupe a fait de l'internationalisation de ses activités un levier de croissance stratégique en implantant sa première filiale à l'étranger. Dès 1977, le Groupe s'est installé sur le continent africain et entend consolider ses positions en Afrique subsaharienne en offrant tous les bienfaits nutritionnels du fromage. Le sud du Sahara est aussi une priorité pour le Groupe. Cette région est en effet très attractive économiquement. En outre, le Groupe Bel, a inauguré au Maroc, une nouvelle unité de production énergétique. Cet investissement de 30 millions de dirhams vise à encourager la production dé-carbonnée.

En 2020, le Groupe Bel a réalisé l'acquisition de 80 % du capital de All in Foods, une entreprise spécialisée dans les alternatives végétales au fromage et les sauces végétaliennes. Cette opération s'inscrit dans la continuité de la stratégie engagée dès 2015, destinée à élargir les activités du Groupe. En effet, il a choisi de réorienter progressivement son offre en donnant une plus grande importance au végétal d'où le lancement en 2021 d'un nouveau produit de sa gamme de gourdes Materne(\*). À la même année, le Groupe Bel et Disneyland Paris ont conclu une nouvelle alliance stratégique pour célébrer leurs valeurs communes.

En 2023, le Groupe Bel a réalisé un chiffre d'affaires de 3 645 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 213 millions d'euros avec une progression de 29,87% par rapport à l'exercice précédent. Cette performance commerciale est justifiée par la forte croissance de l'activité de snacking fruitier sur l'ensemble des géographies et la résilience(\*\*) de l'activité des portions fromagères.

(\* ) *Gourdes Materne* : bidons de dessert fruité de la marque Materne.

(\*\*) *Résilience*: résistance et capacité à surmonter les difficultés.

Source (Texte adapté) : [www.lnt.ma/fromageries-bel-maroc](http://www.lnt.ma/fromageries-bel-maroc)

## Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines

### Document 2.1 : Relations sociales et communication interne

Le Groupe Bel considère l'engagement des collaborateurs comme la clé de réussite de la transformation positive de l'entreprise. En développant des programmes d'accompagnement du changement, le Groupe permet à chaque collaborateur de poursuivre son développement professionnel. Lancé en 2021, le programme « Nurture » définit les engagements que le groupe souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs et sa vision stratégique sur ses enjeux de ressources humaines. Dans cette optique, les opérateurs au sein de certaines usines du Groupe sont appelés à prendre des décisions collectivement, sans attendre l'aval du manager afin de décentraliser le processus de décision.

En 2016, une plateforme d'intelligence collective « i-magine » a été créée au sein du Groupe Bel pour inciter les collaborateurs à construire le futur du Groupe et à y partager des concepts. Cette dernière a permis à chaque collaborateur de faire preuve de créativité, d'oser donner ses idées et d'échanger avec d'autres collaborateurs dans le monde. De plus, le Groupe Bel reconnaît et respecte, dans le cadre des lois et règlements applicables, le droit de ses collaborateurs d'être représentés par leurs syndicats dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail.

Source (texte adapté) : [www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 4 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

## Document 2.2 : Gestion du personnel et formation

Le Groupe Bel œuvre pour la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances et lutte contre toute forme de discrimination. En effet, il encourage l'initiative chez tous ses collaborateurs, y compris ses stagiaires. Il recrute essentiellement des stagiaires de niveau bac +4/5 issus d'écoles de commerce, d'écoles d'ingénieur et d'universités ayant des personnalités en phase avec son état d'esprit : enthousiastes, curieuses, audacieuses, créatives avec l'envie d'entreprendre. L'intégration et la rétention des talents sont une priorité pour le Groupe. En 2022, il a actualisé et personnalisé son programme d'intégration, suivant les besoins des métiers et les spécificités des pays de chaque collaborateur, pour accueillir et accompagner au mieux les nouveaux collaborateurs.

Le Groupe s'est aussi fixé pour objectif de permettre à tous ses collaborateurs de participer à au moins une formation au cours de l'année pour les accompagner dans leur montée en compétences et leur permettre tout au long de leur expérience, d'acquérir de nouvelles connaissances favorisant ainsi leurs évolutions et leurs employabilités. Ainsi, chaque collaborateur doit pouvoir élaborer avec son manager un plan de développement individuel et personnalisé à travers des entretiens annuels.

Le Groupe dispose d'un outil puissant « Bel University », au service du développement et de l'évolution de ses collaborateurs, qui propose un catalogue de formations et des cours en ligne pour chaque nouveau collaborateur connecté. Dans ce cadre, le Groupe a développé une offre de formations diversifiées avec plus de 1800 contenus en Marketing, Finance, ingénierie,... accessibles grâce à une variété de méthodes pédagogiques : présentielle, virtuelle, digitale, ...

Source (texte adapté) : [www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)

## Document 2.3 : Politique de rémunération

Le Groupe Bel est convaincu qu'un système de rémunération juste, motivant et équitable permet de combiner attractivité et compétitivité. Pour attirer et retenir ses collaborateurs dans le monde, le Groupe veille à leur offrir des salaires, des avantages sociaux compétitifs et un standard en matière de protection sociale malgré un seuil minimum imposé par les lois et les réglementations nationales.

En complément d'un Guide de rémunération accessible à tous et pour mieux répondre aux interrogations de ses collaborateurs, le Groupe Bel a mis en place un Bilan Social Individuel : un outil pédagogique personnalisé qui permet d'expliquer la politique salariale du Groupe et de détailler de manière exhaustive les différents éléments de leur rémunération globale. La reconnaissance de la performance individuelle est fondée sur le mérite. De plus, pour renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs, le Groupe Bel a mis en place des plans d'attribution gratuite d'actions pour certains de ses collaborateurs sous condition de performance.

Source (texte adapté) : [www.groupe-bel.com](http://www.groupe-bel.com)

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 5 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

## PARTIE N° 2

### Travail à faire N°1 : Stratégie et Croissance (9 pts)

**Question n°1 :** Cocher la bonne réponse. (1.50 pt)

a) L'internationalisation est une stratégie qui consiste pour une entreprise à :

- Développer ses activités à l'intérieur du territoire national.
- Étendre ses activités au-delà des frontières nationales.
- Développer ses activités à travers des collaborations avec d'autres entreprises.
- Externaliser ses activités avec d'autres entreprises.

b) La concentration des entreprises entraîne une :

- Baisse de la concurrence.
- Baisse de la taille des entreprises.
- Baisse de la part de marché des entreprises.
- Augmentation de la concurrence.

c) Le partenariat qui permet à des entreprises de mettre en commun certaines activités et ressources pour faciliter leur développement économique est nommé :

- Concession.
- Franchise.
- Groupement d'intérêt économique.
- Cession de licence.

**Question n°2 :** Compléter, à l'aide du document 1.1, le tableau ci-dessous (0.50 pt)

<b>Le métier du Groupe Bel</b>	..... .....
<b>La mission du Groupe Bel</b>	..... .....

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 6 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

Question n°3 : Cocher la bonne réponse (0.75 pt)

Action réalisée par le Groupe Bel	Nature de la finalité recherchée
Le Groupe Bel a révisé sa « Charte Amont Laitier » sur la base de trois piliers essentiels : Les agriculteurs/partenaires, le bien-être animal, l'agriculture régénératrice.	<input type="checkbox"/> Économique <input type="checkbox"/> Sociale <input type="checkbox"/> Sociétale
Le Groupe Bel a mis en place une démarche d'innovation adaptée aux besoins quotidiens des familles dans le monde entier.	<input type="checkbox"/> Économique <input type="checkbox"/> Sociale <input type="checkbox"/> Sociétale
Le Groupe Bel organise chaque année une semaine de la sécurité dans tous ses sites internationaux.	<input type="checkbox"/> Économique <input type="checkbox"/> Sociale <input type="checkbox"/> Sociétale

Question n°4 : Compléter, à l'aide du document 1.1, le tableau ci-dessous (0.50 pt)

Deux défis à l'élaboration de la stratégie pour le Groupe Bel
▪ .....
▪ .....

Question n°5 : Compléter, à l'aide de vos connaissances, le tableau ci-dessous. (0.75 pt)

L'importance du diagnostic stratégique dans le processus de la planification stratégique
Le diagnostic stratégique permet de dégager les ..... et ..... de l'entreprise et les ..... et les ..... de son environnement afin de faire des ..... et de prendre des ..... adéquates.

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 7 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

**Question n°6 :** Répondre en mettant une croix dans la case appropriée (1.50 pts)

Éléments du diagnostic stratégique du Groupe Bel	Force	Faiblesse	Opportunité	Menace
Essor de la restauration hors domicile.				
Excellente dynamique des marques cœurs du Groupe Bel.				
Recettes traditionnelles, souvent riches en composantes néfastes à la santé.				
Diversité des produits du Groupe Bel.				
Environnement économique, politique et financier complexe.				
Attractivité de la région de l'Afrique.				

**Question n°7 :** Cocher la bonne réponse, à l'aide du document 1.2 : (1.25 pt)

Action du Groupe Bel	Stratégie adoptée	Modalité de croissance
En 2021, le Groupe Bel a lancé un nouveau produit de sa gamme végétale de gourdes Materne.	<input type="checkbox"/> Impartition <input type="checkbox"/> Développement de produit <input type="checkbox"/> Intégration	
En 2020, le Groupe Bel a clôturé l'acquisition de 80 % du capital de la société All in Foods.	<input type="checkbox"/> Impartition <input type="checkbox"/> Développement de produit <input type="checkbox"/> Intégration	<input type="checkbox"/> Absorption <input type="checkbox"/> Prise de participation <input type="checkbox"/> Fusion
En 2021, le groupe Bel et Disneyland Paris ont conclu une nouvelle alliance stratégique.	<input type="checkbox"/> Impartition <input type="checkbox"/> Développement de produit <input type="checkbox"/> Intégration	<input type="checkbox"/> Concentration <input type="checkbox"/> Investissement <input type="checkbox"/> Contrat de partenariat

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 8 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

Question n°8 : Compléter, à l'aide du document 1.1, le tableau ci-dessous. (0.50 pt)

## Deux objectifs de l'internationalisation du Groupe Bel

- .....
- .....

Question n°9 : Compléter, à l'aide du document 1.2, le tableau ci-dessous : (01pt)

Formule de calcul du résultat d'exploitation du Groupe Bel en 2022 (*)	Calcul et résultat d'exploitation (RE) en millions d'euro 2022 (*)	Explication de l'évolution du résultat d'exploitation du Groupe Bel entre 2022 et 2013
<input type="checkbox"/> $RE_{2022} = \frac{RE_{2023}}{1 \times \text{Taux}}$	...../.....	Le chiffre d'affaire du groupe Bel a ..... de 29,87% en 2022. Cette .....s'explique par .....
<input type="checkbox"/> $RE_{2022} = \frac{RE_{2023}}{1+ \text{Taux}}$	=.....	de l'activité de snacking fruitier sur l'ensemble des géographies et ..... de l'activité des portions fromagères.
<input type="checkbox"/> $RE_{2022} = \frac{RE_{2023}}{1- \text{Taux}}$		

(\*) Cocher la bonne réponse.

Question n°10 : Compléter, à l'aide du document 1.2, le tableau ci-dessous : (0.75 pt)

Indicateur quantitatif de croissance du Groupe Bel	▪ .....
Indicateur qualitatif de croissance du Groupe Bel	▪ .....

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 9 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

## Travail à faire N°2 : Gestion des Ressources Humaines (11 pts)

### Question n°1 : Cocher la bonne réponse (0.5 pt)

Le style de commandement objet du passage souligné du document 2.1 est un :

- Style autoritaire.
- Style démocratique.
- Style participatif.
- Style paternaliste.

### Question n°2 : Cocher la fausse réponse (01 pt)

a) Le rôle du syndicat au sein du Groupe Bel est de :

- Résoudre les conflits sociaux.
- Mener les négociations collectives.
- Motiver le personnel.
- Améliorer le climat social.

b) L'utilité de la phase d'intégration pour le Groupe Bel est de :

- Familiariser le collaborateur à l'environnement de l'entreprise.
- Améliorer la rétention des talents ;
- Permettre une intégration rapide et améliorer le climat social ;
- Augmenter la productivité au sein de l'équipe.

### Question n°3 : Compléter, à l'aide du document 2.1, le tableau ci-dessous : (0.75 pt)

Un moyen de communication interne utilisé par le Groupe Bel	Son utilité pour les collaborateurs
▪ .....	..... .....

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 10 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

Question n°4 : Compléter, à l'aide du document 2.2, le tableau ci-dessous : (0.75 pt)

Un moyen de recrutement utilisé par le Groupe Bel	Profil recherché par le Groupe Bel	
	Deux qualités personnelles	Deux qualités professionnelles
▪ .....	▪ ..... ▪ .....	▪ ..... ▪ .....

Question n°5 : Compléter, à l'aide du document 2.2, le tableau ci-dessous : (0.75 pt)

Technique de gestion de carrières utilisée par le Groupe Bel	Son intérêt pour l'entreprise (*)
▪ .....	<input type="checkbox"/> Évaluer les compétences du personnel ; <input type="checkbox"/> Améliorer l'image de marque de l'entreprise ; <input type="checkbox"/> Développer les responsabilités ; <input type="checkbox"/> Prendre des décisions sociales (formation, promotion, ...).

(\*) Cocher les bonnes réponses.

Question n°6 : Compléter, à l'aide du document 2.2, le tableau ci-dessous : (01 pt)

Mode de réalisation de la formation adopté par le Groupe Bel	Illustration	Une limite
.....	.....	.....

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 11 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

Question n°7 : Compléter, à l'aide du document 2.2, le tableau ci-dessous : (1.75 pt)

Éléments du plan de formation du Groupe Bel	Illustration
Trois objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li></ul>
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li></ul>
Domaines de formation	<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li></ul>
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li></ul>

Question n°8 : Compléter, à l'aide du document 2.3, le tableau ci-dessous : (1 pt)

Contrainte pesant sur la rémunération du Groupe Bel	Illustration
Juridique	<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li><li>.....</li></ul>
Sociale	<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li><li>.....</li></ul>

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار

الصفحة : 12 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

Question n°9 Compléter, à l'aide du document 2.3, le tableau ci-dessous : (0.50 pt)

Forme de rémunération du Groupe Bel	.....
Forme de participation du Groupe Bel	.....

Question n°10 : Synthèse (03 pts)

Le Groupe Bel est une entreprise à taille humaine qui œuvre pour la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances et lutte contre toute forme de discrimination. Il met son capital humain au cœur de l'accomplissement de son projet d'entreprise.

Présenter une synthèse argumentée montrant les caractéristiques de la politique des ressources humaines du Groupe Bel et les actions entretenues afin d'augmenter la performance des collaborations et celle du Groupe Bel.

**N.B. : la synthèse doit comporter une introduction, un développement et une conclusion.**

**Introduction :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Développement :**

**I. Caractéristiques de la politique RH du Groupe Bel :**

- .....
- .....
- .....

# لا يكتب أي شيء في هذا الإطار



الصفحة : 13 على 14

SH-RS - 54  
Ω

الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا - الدورة الاستدراكية 2025 - الموضوع  
مادة: الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير مسلك العلوم الاقتصادية

- .....
- .....
- .....

## II. Actions de la politique RH du Groupe Bel :

- .....
- .....
- .....
- .....

## III. Conséquences de ces actions sur la performance des collaborateurs et du Groupe :

- .....
- .....
- .....

