Université HASSAN 1er .....
ENCG-Settat …….
2008/2009 **Durée 1 heure**

Karim Lahlou, directeur général de Les Délices du Maroc (LDM), fait irruption dans son bureau en vociférant, suivi de sa soeur Latifa Lahlou, chef du Service de la production.

> Assez, c'est assez, dit-il, ce n'est pas la première fois que nous ratons une vente importante à cause de ta gestion du *planning* de production, mais cette fois-ci, c'est le comble. Cela fait plusieurs mois que nous courtisons ce client et quand il passe enfin commande, tu me dis que les produits ne seront pas prêts à temps. Débrouille-toi, mais tu as jusqu'à ce vendredi à 15 h pour expédier le conteneur.

Latifa répond d'une voix cassée qui cache mal sa colère :

> Mais qu'est-ce que tu veux que je fasse, Karim, si tu ne prends jamais mon avis avant de t'engager sur des délais de livraison? Ce n'est pas parce que je suis ta soeur que tu peux me faire porter le chapeau à chaque fois. Si ça continue, je suis prête à rendre mon tablier. Du temps où mon père s'en occupait, les choses allaient beaucoup mieux.

Sur ce, Latifa sort comme une fusée laissant Karim broyant le noir dans son bureau luxueusement meublé. Que doit-il faire, lui, qui s'était juré de redresser la situation de l'entreprise? Quatre ans après son avènement à la direction, les choses n'ont fait qu'empirer. Il est vrai que le chiffre d'affaires a presque doublé et que l'entreprise détient une participation dans deux *joint-ventures* (coentreprises) à l'étranger, mais les bénéfices nets semblent régresser continuellement. Qui plus est, l'ambiance aussi bien au sein de l'entreprise qu'entre les membres de la famille, ne cesse de se détériorer. Doit-il reconnaître son incompétence à gérer l'entreprise et demander à son père d'en reprendre la direction générale?

Historique et contexte général

En 1949, alors que le Maroc se trouvait sous le double protectorat français au centre et espagnol au Nord et au Sud, Manuel Labriego et ses deux frères Miguel et José ont ouvert, au Nord du Maroc, un magasin d'expédition de tomates et de pommes de terre qu'ils ont appelé Labriego Hermanos Marruecos (LHM). Dès le départ, toute la production ou presque était acheminée en Espagne *via* le Détroit de Gibraltar. Progressivement, les frères Labriego ont intégré d'autres activités aussi bien en amont qu'en aval de l'expédition à tel point qu'on disait d'eux : « sur cinq pommes de terre, il y en a certainement une qui est passée par leurs mains comme semence, comme marchandise à vendre ou comme pomme de terre de consommation ».

Quand le Maroc a reconquis son indépendance en 1956, LHM qui était juridiquement une entreprise espagnole qui vendait sur son marché local, s'est trouvée sur un territoire devenu étranger. Ce qui était alors une vente locale s'est transformée *de facto* en exportation.

Ainsi, quand la famille Lahlou a acheté LHM en 1965, cette dernière avait déjà une bonne renommée, non seulement sur le marché espagnol, mais également sur une bonne partie du marché européen.

La famille Lahlou était déjà bien établie dans la production de tomates et de pommes de terre dans la région de Casablanca et sur la route de Marrakech depuis les années 1940. Mohamed Lahlou, le père de Karim l'actuel dirigeant, a été chargé de gérer la nouvelle entreprise qui est devenue LDM. Rien ne prédestinait en fait Mohamed Lahlou à cette profession, lui qui était économiste de formation et qui avait débuté sa carrière dans l'administration marocaine de l'après-indépendance.

L'acquisition de LDM a coïncidé avec la nationalisation de l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE) qui allait détenir le monopole d'exportation des produits agricoles et agro-

wadifa-info.com نماذج المباريات من موقع وظيفة إنفو

alimentaires jusqu'au milieu des années 1980. Ainsi, d'entreprise totalement tournée vers l'exportation, LDM est devenue, juste après son acquisition, une entité de conditionnement.
Dans les années 1970, et alors que d'autres entreprises jadis exportatrices disparaissaient les unes après les autres suite à la perte de leur vocation internationale, Mohamed Lahlou a engagé un effort colossal de modernisation des infrastructures de conditionnement et de diversification de LDM. Cette dernière allait en effet devenir un groupe après l'acquisition de nouvelles plantations d'agrumes et de primeurs et la création de nombreuses stations de conditionnement.
Après l'abandon du monopole de l'OCE vers le milieu des années 1980, LDM a récupéré progressivement sa vocation internationale en reprenant ses exportations directes sur les marchés traditionnels de l'OCE. C'est dans ce contexte métamorphique de LDM que Karim Lahlou a fait son entrée sur scène.

Arrivée de Karim Lahlou

En 1987, Karim venait tout juste de rentrer du Canada où il avait passé un baccalauréat en gestion. Son objectif était en fait d'effectuer un stage dans l'entreprise familiale avant de retourner à Montréal en vue d'obtenir un MBA à l'école des HEC. Cependant, les différentes responsabilités qui lui ont été aussitôt confiées l'ont empêché de réaliser son ambition.
Âgé de quarante ans en 2001, Karim est devenu assez vite le dirigeant effectif de LDM. Son père s'est en effet retiré progressivement de la direction de l'entreprise pour jouer un rôle de conseiller auprès de son fils.
Outre les quatre stations de conditionnement dont elle dispose, LDM détient près de 1 000 hectares de plantations et emploie près de 450 personnes en plus des travailleurs occasion-nels. Elle est structurée autour de six principaux services : Comptabilité et finances, Production, Conditionnement, Recherche et développement, Gestion des ressources humaines et Commercial.

Redémarrage des exportations

Bien que l'entreprise ait été créée dès le début pour vendre sur le marché européen, elle était devenue, depuis son acquisition par la famille Lahlou en 1965, une simple station de conditionnement du fait de l'institution du monopole en faveur de l'OCE. Ainsi, son retour sur le marché international en 1987 était en fait une sorte de troisième début de l'entreprise qui a nécessité la métamorphose complète de ses structures et de sa vocation. Pour Karim, c'était l'apprentissage de l'international qui était en fait le plus difficile.

> Mon arrivée à LDM a coïncidé avec la dénationalisation et le démantèlement du monopole de l'OCE. Il s'agissait alors de démystifier de nombreuses choses au sein de l'entreprise dont les aspects liés à l'international. Ainsi, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, tout ce qui touchait à l'international était extrêmement compliqué pour ne pas dire nouveau. Il fallait une grande expérience, une bonne équipe sur laquelle on peut compter et des compétences commerciales qui n'étaient pas toujours accessibles au commun des mortels. Certaines personnes, surtout celles qui étaient plus ou moins initiées au sein de l'OCE, avaient intérêt à entretenir ce mythe et à maintenir à l'écart les nouveaux venus. […] Au fur et à mesure que les années passaient, ce mythe se dissipait et j'ai progressivement découvert qu'une personne qui a un bon contact, qui est organisée et sérieuse, peut tout à fait mener à bien une opération à l'exportation aussi bien sur le plan commercial que logistique.

En 2001, LDM exporte régulièrement sur une quinzaine de marchés en Europe et en Amérique du Nord. Près de 50 000 tonnes sont exportées chaque année dont 70 % environ proviennent de ses propres vergers. Le groupe détient en plus des participations dans deux *joint-ventures* en France et au Canada.

wadifa-info.com نماذج المباريات من موقع وظيفة إنفو

Certes, ces derniers temps faute d'une coordination en interne, la commercialisation semble également poser trop de difficultés à l'entreprise. Le CA est à la baisse, démotivé, le personnel commercial enregistre un *turn over* élevé.
La faiblesse et l'irrégularité de la production handicapent sérieusement le développement. De nombreux clients se sont détournés de l'entreprise en faveur de ses concurrents à cause du non-respect des délais de livraison ou de l'expédition de produits non conformes. Ce qui semble davantage chagriner Karim, c'est le fait qu'il se dépense trop à fidéliser la clientèle existante et à en rechercher une nouvelle sans que cela ne permette d'améliorer la situation de l'entreprise

TAF

1. **Analysez la situation de cette entreprise et identifiez ses problèmes**
2. **Quelles options de décision sont offertes à Karim Lahlou?**
3. **Laquelle de ces options lui recommanderiez-vous et pourquoi?**

wadifa-info.com نماذج المباريات من موقع وظيفة إنفو

Wadifa Info

www.wadifa-info.com

Le sujet suivant à préparer — **النموذج التالي للتحضير**

نموذج مباراة ولوج المدارس الوطنية للتجارة والتسيير ENCG 2009 - اختبار الأهلية للتكوين في

Modèle concours d'accès – Réseau des Écoles Nationales de Commerce et de Gestion (ENCG) 2009 – Test d'Admissibilité à

www.wadifa-info.com/fr/modele-concours/1185

Chaîne WhatsApp — **قناة واتساب**

المباريات الجديدة والنتائج كل يوم

Nouveaux concours et résultats chaque jour

wadifa-info.com/wa

Chaîne YouTube — **قناة يوتيوب**

امتحانات تجريبية بالتصحيح، بالدارجة

Examens blancs corrigés, expliqués en darija

youtube.com/@wadifainfo

Envoyer à un ami — **أرسل النموذج لصديق**

شارك هذا النموذج على واتساب مع من يحضّر معك

Partagez ce sujet sur WhatsApp

wa.me